



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na**  
**Microrregião do Médio Mearim no Estado do**  
**Maranhão - Brasil**

**KARIÁDINE DE MARIA NASCIMENTO PECHÊCO MAIA**

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do  
Médio Mearim no Estado do Maranhão - Brasil**

**Kariádine de Maria Nascimento Pechêco Maia**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do Mearim, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro.

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do**  
**Médio Mearim no Estado do Maranhão - Brasil**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

---

**Lisboa, de julho de 2019**

## Dedicatória

*Dedicamos esta Dissertação a todas as pessoas que nortearam nosso progresso acadêmico e a todos que serviram como base para nossa evolução...*

*E especial a Minha Mãe*

*Apesar de as vezes eu não saber te valorizar como devia, mas sou grata por Deus ter colocado a senhora em minha vida. Te amo hoje, amanhã e sempre. Minha...*

## Agradecimentos

Aos nossos pais, dos quais nós orgulhamos de ser filha, pelo apoio e educação que recebemos e por fazerem com que acreditássemos e buscássemos o nosso sonho.

Aos amigos, que independente da distância e das dificuldades, são presentes ao nosso lado, de braço abertos, prontos a nos ouvir, aconselhando-nos ou simplesmente trocando uma ideia descontraída.

Aos meus amigos professores e colaboradores por terem se dedicado imensamente para o desenvolvimento e enriquecimento de informações, tornando este trabalho possível, mas sem esquecer-se de destacar ao imenso apoio do Professor Mestre. Marcos Sergio Souza Borges, pelas tão grandes e incansáveis orientações normativas e contextuais ao tema. A este meu respeito e minha gratidão.

A todo corpo docente do Curso de Mestrado em Educação, pelos conhecimentos transmitidos e pela contribuição incontestável em nosso amadurecimento educacional.

Ao meu orientador Professor Dr. Jorge Manoel de Almeida Castro que durante toda a fase do desenvolvimento deste trabalho, dedicou-se através de suas aulas e orientações no seio do seu convívio familiar com apoio, carinho e dedicação nos momentos mais árduos desta caminhada, os quais foram de extrema importância na minha vida acadêmica durante toda fase do desenvolvimento do mestrado.

Ao Prof. Dr. Walter Borges, além de ser parceiro institucional é uma pessoa muito especial na minha vida acadêmica e profissional. Agradeço também pelas suas palavras de incentivo e apoio, as quais nunca me faltaram nesta caminhada.

Caros, serei grato eternamente e um devedora por tudo, pois suas amizades e dedicações não têm como se pagar, o meu muito obrigado por se tornarem e além de orientadores diretos e indiretamente, é algo muito melhor e especial que eu considero em minha vida. Amigos para todos os momentos.

Por último, porém não menos importantes a nossa família, pelo companheirismo, pelo amor incondicional, por nunca nos deixaram abater e nem pensar em desistir. E a quem, com todo o nosso amor, dedico este trabalho, na certeza de que colheremos juntos os frutos produzidos por mais uma meta alcançada.

*Com muito carinho e respeito a todos, o meu muito obrigado.*

## Epígrafe

*Saber o porquê de algo, é ter sabedoria. Saber como fazer, é ter a habilidade. Saber quando fazer, é ter discernimento. Fazer algo pelos outros, é ter compaixão. Fazer isso silenciosamente, é ter humildade. Concluir um bom trabalho, é uma conquista. Capacitar os outros a fazerem essas coisas, é ter liderança.*

*Autor desconhecido*

## Resumo

As discussões a respeito da gestão nas escolas do Brasil são demarcadas, pelo ponto de vista presentes nas correntes teóricas que variam na organização empresarial e instituições escolares, onde os procedimentos adotados de ambas, devem estar em constante melhorias e adaptações. Se de fato um grupo de estudiosos buscam defender que os procedimentos gerenciais/administrativos a serem empregados na escola, são os mesmos na empresa. Essa linha de teóricos, mostram que as dificuldades existentes na escola são resultantes da administração, ou seja, da má utilização ou de nenhum conhecimento das teorias e técnicas administrativa e ferramentas gerenciais, deixando, assim, que seus principais fatores econômicos e sociais e, sobretudo, os aspectos das instituições educacionais. Outros concordam que a gestão escolar traz características que a diferencia da administração/gestão empresarial, devido suas particularidades do trabalho pedagógico e da instituição escolar (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2008). A missão fundamental da escola é ensinar, ou seja, gerar e transmitir conhecimento aos discentes preparando-os para a vida no contexto produtivo e pessoal. Na extensão da produtividade leva-lo a ser um jovem autônomo e competente, e no pessoal, um jovem solidário. Garantir que a escola alcance sua verdadeira missão é a tarefa mais difícil da gestão escolar. Porque, de um lado, nos deparamos com o gestor diante de um enorme contraste de público com os quais está em contato diariamente – professores, equipe gestora, estudantes, pais, comunidade, sindicato e parceiros, – e, por outro, obstáculos advindos dos recursos, de modo geral escassos, postos à serviços da escola e quais nem sempre terá autonomia para a aplicação. A liderança do gestor é, de fato é uma característica primordial, porém não basta ser isolado. Desta forma é fundamental pôr em suas mãos e equipe, um kit de ferramentas gerenciais - (modelo de gestão) que busquem gerir a escola de forma organizada. Garantindo que os objetivos e metas estejam todos ordenados e definidos claramente, em todos os níveis da organização, de modo que todos possam compreender com clareza suas atribuições e seus papéis e alcance dos resultados esperados, onde sejam medidos, avaliados e recompensados de forma motivacional. Para alguns autores o método de gerir a escola em pouco difere da empresa. Partindo para uma metodologia baseada na perspectiva qualitativa, foi realizado o estudo buscando entender a formação dos mecanismos da gestão escolar e sua eficácia, para então compreender quais as conexões que existem entre o desempenho escolar e a gestão que influencia diretamente nos resultados acadêmicos dos alunos dentro da unidade escolar. Baseado nesses argumentos, a pesquisa dissertativa buscou estudar unidades escolares que fogem dos padrões dentro do plano de resultado, mas que são iguais nos contextos. Deste modo o objetivo geral do projeto dissertativo é reconhecer qual o modelo de gestão escolar das instituições públicas da microrregião do médio Mearim que atingi bons resultados na sua aprendizagem dos alunos. Também foram pesquisadas onze escolas do ensino médio da Microrregião do Médio Mearim que tiveram as melhores e piores notas no IDEB do ano de 2017, no Maranhão – Brasil. A pesquisa aponta o modo de como essas escolas constituem a gestão escolar e métodos utilizados. O fato identificado é ausência de um modelo específico e constatado que as escolas não utilizam de forma concreta o modelo de gestão democrática, proposto pela lei das diretrizes básica, também foram encontradas ferramentas gerenciais de apoio, mas não uma determinação estratégica interna de melhoria. Deste modo, o autor, respaldado na pesquisa e no seu referencial apresentado, recomenda um modelo de gestão escolar e ferramentas de apoio.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Qualidade na educação. Modelos de gestão escolar.

## Abstract

The discussions about management in schools in Brazil are demarcated, from the point of view present in the theoretical currents that vary in business organization and school institutions, where the adopted procedures of both, should be in constant Improvements and adaptations. If in fact a group of scholars seek to defend that the managerial/administrative procedures to be employed in the school, are the same in the company. This line of theorists shows that the difficulties that exist in the school are the result of the administration, that is, the misuse or no knowledge of the theories and administrative techniques and managerial tools, thus leaving their main Economic and social factors and, above all, the aspects of educational institutions. Others agree that school management has characteristics that differentiate it from business Administration/management, due to its particularities of the pedagogical work and of the school institution (OLIVEIRA; MORAES GOLD, 2008). The fundamental mission of the school is to teach, that is, to generate and transmit knowledge to students preparing them for life in the productive and personal context. In the extension of productivity leads him to be a young autonomous and competent, and in the staff, a young solidarity. Ensuring that the school reaches its true mission is the hardest task of school management. Because, on the one hand, we face the manager facing a huge contrast of the public with whom he is in contact daily – teachers, management team, students, parents, community, union and Partners, – and on the other, obstacles arising from the resources, generally scarce, put to school services and which will not always have autonomy for the application. The manager's leadership is, in fact, a primordial feature, but it is not enough to be isolated. In this way it is essential to put in your hands and team, a kit of managerial tools- (management model) that seek to manage the school in an organized way. Ensuring that the objectives and goals are all sorted and clearly defined, at all levels of the organization, so that everyone can, clearly understand their attributions and their roles and reach the expected results, where they are measured, Evaluated and rewarded in a motivational way. For some authors the method of managing the school in Little differs from the company. Starting from a methodology based on a qualitative perspective, the study was conducted to understand the formation of the mechanisms of school management and its efficacy, so as to understand what connections exist between school performance and management that Directly influences the academic outcomes of students within the school unit. Based on these arguments, the dissertative research sought to study school units that flee from the patterns within the result plan, but are equal in the contexts. Thus, the general objective of the Dissertative project is to recognize the school management model of the public institutions of the microregion of the middle Mearim that achieved good results in their students ' learning. Eleven high school schools from the microregion of the middle Mearim were also surveyed, who had the best and worst grades in the IDEB of 2017 in Maranhão – Brazil. The research points out the way in which these schools constitute the school management and methods used. The fact identified is the absence of a specific model and found that the schools do not concretely use the model of democratic management, proposed by the law of basic guidelines, also found managerial tools of support, but not an Internal strategic determination of improvement. Thus, the author, supported by the research and its referential, recommends a model of school management and support tools.

**Keywords:** school management. Quality in education. School Management Models



## Índice de Abreviaturas

APA	American Psychological Association
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BS 7799	British Standard – Padrão de Gerenciamento de Segurança
ABC	Activity based costing
COSO	Governança e Controle Corporativo
ETHOS	Instituto de Empresas e Responsabilidade Social
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GRI	Global Reporting Initiative
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NBR ISO 26000	Norma de Responsabilidade Social
NR	Normas Regulamentadoras
PDCA	Ciclo Action, Plan, Do e Check
PMI	Instituto de Gerenciamento de Projetos
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SINEPE	Sindicato dos Estabelecimento de Ensino do Estado de Pernambuco
SOX	Lei Sarbones - Oxley
TI	Tecnologia da Informação
TGE	Tecnologia da Gestão Educacional
IDEB	Índice de Desenvolvimento Escolar Brasileiro
INEP	Instituto Nacional de Pesquisa Espacial
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IMESC	Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Autores da Administração e Qualidade Total.....	23
Quadro 2 – Municípios e escolas selecionadas para realização da pesquisa.....	75
Quadro 3 – Guião de entrevista.....	82
Quadro 4 – Guião de entrevista – direção da escola 1º parte.....	84
Quadro 5 – Guião de entrevista – direção da escola 2º parte.....	85
Quadro 6 – Guião de entrevista – direção da escola 3º parte.....	86
Quadro 7 – Guião de entrevista – direção da escola 4º parte.....	87
Quadro 8 – Guião de entrevista – direção da escola 5º parte.....	88
Quadro 9 – Guião de entrevista – direção da escola – cultura da escola nas dimensões da gestão 6º parte.....	89
Quadro 10 – Guião de entrevista – direção da escola – cultura da escola nas dimensões da gestão 7º parte.....	90
Quadro 11 – Guião de entrevista – coordenação – cultura da escola nas dimensões da gestão 1º parte.....	91
Quadro 12 – Guião de entrevista – coordenação – cultura da escola nas dimensões da gestão 2º parte.....	92
Quadro 13 – Guião de entrevista – coordenação – cultura da escola nas dimensões da gestão 3º parte.....	93
Quadro 14 – Guião de entrevista – coordenação – cultura da escola nas dimensões da gestão 4º parte.....	94
Quadro 15 – Guião de entrevista – coordenação – cultura da escola nas dimensões da gestão 5º parte.....	95
Quadro 16 – Guião de entrevista – professor – cultura da escola nas dimensões da gestão 1º parte.....	96

Quadro 17 – Guião de entrevista – professor – cultura da escola nas dimensões da gestão 2º parte.....	97
Quadro 18 – Guião de entrevista – professor – cultura da escola nas dimensões da gestão 3º parte.....	98

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 – Ciclo do PDCA.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2 – Sistema Integrado de Gestão da FNQ (MEG) .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3 – Sistema de Gestão ao Longo do Tempo FNQ (MEG) .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 – O Subsistema Institucional.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5 – Subsistema Institucional.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6 – Ferramentas Básicas para a Qualidade.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 7 – Mapa Conceitual uso das Ferramentas Tecnológicas na Educação.....</b>	<b>54</b>
..	
<b>Figura 8 – Critérios de Excelência - Visão Sistêmica da Gestão.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 9 – Mapa do Brasil com a localização do Maranhão.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 10 – Microrregiões de Planejamento do Maranhão.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 11 – Microrregião do Médio Mearim.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 12 - Nuvem de Palavras da Questão 01 “Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão da escola? Se “sim”, de que forma ele é seguido? ”...100</b>	
..	
<b>Figura 13 - Nuvem de Palavras da Questão 02 “A legislação da rede estadual e a LDB/1996 determinam a gestão democrática na educação do estado. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza seu próprio modelo? ”.....100</b>	
..	
<b>Figura 14 - Nuvem de Palavras da Questão 03 “De que forma foi constituído o conselho escolar? ”.....101</b>	
<b>Figura 15 - Nuvem de Palavras da Questão 04 “Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos conselhos? ”.....101</b>	
<b>Figura 16 - Nuvem de Palavras da Questão 05 “De que forma foi constituído o conselho escolar? ”.....102</b>	
<b>Figura 17 - Nuvem de Palavras da Questão 06 “Como a escola se relaciona com a comunidade local?.....102</b>	

**Figura 18 - Nuvem de Palavras da Questão 10** “*Como a escola se relaciona com a comunidade local*”.....103

**Figura 19 - Nuvem de Palavras da Questão 11** “*Que estratégias a escola usa para estreitar esta relação*”.....103

**Figura 20 - Nuvem de Palavras da Questão 13** “*Como a secretaria de educação do estado ou município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola*”.....103

**Figura 21 - Nuvem de Palavras da Questão 15** “*Quem elaborou o projeto político pedagógico da escola Ele está implementado Quais controles são usados para acompanhar seus resultados?*”.....104

**Figura 22 - Nuvem de Palavras da Questão 17** “*Com relação ao apoio para as atividades de ensino, como é feito o acompanhamento pedagógico da escola Como acontece o apoio aos professores?* ”.....104

**Figura 23 - Nuvem de Palavras da Questão 18** “*Quando a escola tem recurso a ser gasto, como ocorrem os processos de decisão sobre o destino destes recursos financeiros Quais ferramentas de controle para sua gestão?*”.....105

**Figura 24 - Nuvem de Palavras da Questão 19** “*Como foi elaborado o regimento escolar De que maneira este regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola?*.....105

**Figura 25 - Nuvem de Palavras da Questão 24** “*As Escolas possuem controles acadêmicos e indicadores?*”.....106

**Figura 26 - Nuvem de Palavras da Questão 03 e 04 do Bloco II** “*Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores*”, “*Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e zelo pela escola?*”.....106

**Figura 27 - Nuvem de Palavras da Questão 05 do Bloco II** “*O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?*”.....107

**Figura 28 - Nuvem de Palavras da Questão 01 do Bloco III** “*Esta escola teve um IDEB X, em 2017. Quais práticas nesta instituição você considera ter influenciado neste resultado do IDEB (A que você atribui este resultado)?*”.....107

**Figura 29 - Nuvem de Palavras da Questão 02 do Bloco III** “A gestão da escola contribuiu para a obtenção deste resultado?”  
 .....108

**Figura 30 - Nuvem de Palavras da Questão 01 do Bloco I dos coordenadores** “Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você)?”  
 .....108

**Figura 31 - Nuvem de Palavras da Questão 03 do Bloco I dos coordenadores** “Como você considera a contribuição do seu trabalho de coordenador para o sucesso da aprendizagem dos alunos?”  
 .....109

**Figura 32 - Nuvem de Palavras da Questão 04 do Bloco I dos coordenadores** “Como você considera o nível de colaboração dos professores no planejamento e na execução das tarefas pedagógicas?”  
 .....109

**Figura 33 – Nuvem de Palavras da Questão 05 do Bloco I dos coordenadores** “Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os professores e alunos?”  
 .....109

**Figura 34 – Nuvem de Palavras da Questão 06 do Bloco I dos coordenadores** “Para você desenvolver suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas?”  
 .....110

**Figura 35 – Nuvem de Palavras da Questão 07 do Bloco I dos coordenadores** “Como é feita o planejamento pedagógico da escola De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas?”  
 .....110

**Figura 36 – Nuvem de Palavras da Questão 12 do Bloco I dos coordenadores** “Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos) Que providencias a direção toma quando existem problemas dessa natureza?”  
 .....111

**Figura 37 – Nuvem de Palavras da Questão 1 do Bloco II dos coordenadores** “Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?”  
 .....111

**Figura 38 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco II dos coordenadores** “Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado?”  
 .....112

**Figura 39 – Nuvem de Palavras da Questão 3 do Bloco II dos coordenadores** “Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?”

” .....112

**Figura 40 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco I dos professores** “Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você)?” .....113

**Figura 41 – Nuvem de Palavras da Questão 4 do Bloco I dos professores** “Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os alunos?” .....113

**Figura 42 – Nuvem de Palavras da Questão 5 do Bloco I dos professores** “Para você desenvolver suas atividades em sala quais pessoas e setores você precisa se relacionar De que forma está articulação facilita o seu trabalho?” .....114

**Figura 43 – Nuvem de Palavras da Questão 6 do Bloco I dos professores** “06-Como é feita o planejamento pedagógico da escola De que forma a direção, coordenação orienta e acompanha as atividades pedagógicas?” .....114

**Figura 44 – Nuvem de Palavras da Questão 8 do Bloco I dos professores** “Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho Comente?” .....114

**Figura 45 – Nuvem de Palavras da Questão 9 do Bloco I dos professores** “Como você considera o clima de trabalho nesta escola Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?” .....115

**Figura 46 – Nuvem de Palavras da Questão 10 do Bloco I dos professores** “Como você considera a forma como a diretora conduz a escola?” .....115

**Figura 47 – Nuvem de Palavras da Questão 15 do Bloco I dos professores** “Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP De que forma?” .....115

**Figura 48 – Nuvem de Palavras da Questão 18 do Bloco I dos professores** “O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?” .....116

**Figura 49– Nuvem de Palavras da Questão 1 do Bloco II dos professores** “Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?” .....  
116

**Figura 50 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco II dos professores** “Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado?” .....117

**Figura 51 – Nuvem de Palavras da Questão 3 do Bloco II dos professores** “Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?” .....117



**Índice de Tabela**

Tabela 1 – Caracterização Geográfica, Econômica e Social do Médio Mearim.....	68
---	----

## Índice Geral

Dedicatória .....	iv
Agradecimentos .....	v
Epígrafe .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract .....	viii
Índice de Abreviaturas.....	ix
Índice de Quadros .....	x
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xv
Índice Geral.....	xvi
a. Introdução.....	14
a.a. Problemática .....	18
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 1. O CONTEXTO DA GESTÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1 Conceitos e argumentos sobre gestão .....	22
1.2 Gestão em diferentes dimensões.....	26
1.3 Gestão na educação e sua legislação no Brasil.....	27
1.4 Sistema de gestão escolar .....	28
1.4.1 Tipo de sistema de gestão .....	30
1.5 Gestão da educação e proposta educacional .....	30
1.5.1. O processo de construção do planejamento municipal.....	31
1.5.2. Os paradigmas e a nova escola .....	32
<b>CAPÍTULO 2. CULTURA NA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
2.1 Cultura na organização.....	36
2.2 Cultura organizacional .....	39
2.3 Escola e cultura escolar: princípios explicativos .....	39
<b>CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTÃO .....</b>	<b>41</b>
3.1 A formação do modelo de gestão.....	41
3.1.1 Características do modelo de gestão .....	42
3.1.2 O modelo de gestão ideal .....	43
3.2 Características e funções dos modelos de gestão .....	46

3.2.1 <i>Gestão democrática</i> .....	46
3.2.2 <i>Gestão meritocrática</i> .....	47
3.2.3 <i>Gestão com foco no resultado</i> .....	47
3.2.4 <i>Gestão com foco no processo</i> .....	48
3.2.5 <i>Gestão autoritária</i> .....	48
3.2.6 <i>Gestão por cadeia de valor</i> .....	48
3.2.7 <i>Modelo técnico científico ou funcionalista</i> .....	49
<b>CAPÍTULO 4. FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO</b> .....	50
4.1 História das ferramentas gerenciais .....	50
4.2 Ferramentas de gerenciamento e gestão .....	50
4.3 Ferramentas de apoio administrativo .....	52
4.4 Ferramentas de gestão, mas utilizadas .....	52
4.5 Ferramentas de gestão nas escolas - TGE .....	53
<b>CAPÍTULO 5. QUALIDADE DA EDUCAÇÃO COM O IDEB</b> .....	56
5.2 Gestão da qualidade .....	56
5.2 A qualidade na educação .....	57
5.3 O IDEB sua relevância enquanto mecanismo de método de qualidade .....	58
5.4 Modelo de excelência de gestão (MEG) .....	60
5.5 Ferramentas de diagnóstico de gestão da FNQ .....	61
<b>PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS</b> .....	63
<b>CAPÍTULO 6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	64
6.1 Introdução .....	64
6.2 Locus da pesquisa .....	65
6.2.1 <i>Maranhão</i> .....	65
6.2.2 <i>Região do Médio Mearim</i> .....	67
6.3 Questões de investigação .....	69
6.4 Objetivos .....	69
6.4.1 <i>Geral</i> .....	69
6.4.2 <i>específicos</i> .....	70
6.5 Hipóteses e variáveis .....	70
6.6 Caracterização da amostra .....	71
6.7 Instrumentos de recolha e análise de dados .....	73
6.8 Dimensões e critérios de seleção da amostra .....	75

<b>6.9 Ética da Pesquisa .....</b>	<b>78</b>
<b>6.10 Procedimentos estatísticos .....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO 7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>7.1 Introdução .....</b>	<b>81</b>
<b>7.2 Análise de conteúdo das entrevistas por participante – forma descritiva.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2.1 Questões e resposta das escolas - direção .....</b>	<b>84</b>
<b>7.2.2 Questões e resposta das escolas - coordenação .....</b>	<b>91</b>
<b>7.2.3 Questões e resposta das escolas - professores.....</b>	<b>96</b>
<b>7.3 Análise dos conteúdos das entrevistas visando dados coletados .....</b>	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO 8. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>118</b>
<b>8.1 Introdução .....</b>	<b>118</b>
<b>8.2 Discussões dos resultados .....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO 9. LINHA FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>123</b>
<b>9.1 Introdução .....</b>	<b>123</b>
<b>9.2 Pontos de investigação futura.....</b>	<b>124</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>125</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>129</b>
<b>Apêndice A – Modelo de Entrevista – Direção da Escola .....</b>	<b>133</b>
<b>Apêndice B – Modelo de Entrevista – Coordenador da Escola.....</b>	<b>136</b>
<b>Apêndice C – Modelo de entrevista – professor da Escola .....</b>	<b>139</b>
<b>Apêndice D – Modelo de Termo de Consentimento .....</b>	<b>141</b>

## **a. Introdução**

Por muito tempo, são observados posicionamentos de vários autores e ao meio acadêmico sobre algumas ressalvas referente aos melhores resultados educacionais apresentados no Brasil. E isso têm sido uma constante preocupação dos estudiosos da área de educação. Desta forma a gestão da escola, aponta-se como uma atividade de intermédio dos processos de ensino, que colabora para a melhoria contínua dos resultados das organizações escolares.

Hoje podemos considerar a gestão como umas das variáveis mais importante e que mais impressiona no desempenho das instituições de ensino. Desta forma, políticas educacionais no Brasil, sobretudo a partir da década de 90 (noventa), tem destacado este fenômeno no campo teórico e prático, como um meio de manifestação, no âmbito das escolas públicas e privadas, dos objetivos e metas contemplados na atual política pública educacional.

A gestão escolar tem envolvido outros elementos de ordem social e cultural que estão presentes no formato da escola. E nesse sentido, a cultura da escola, expressada por meio dos valores e crenças divididos na relação dos sujeitos em seu cotidiano de ensino e aprendizagem, revelando as formas de pôr em prática os procedimentos de gestão desenvolvidos no núcleo das instituições escolares.

Após leituras de trabalhos acadêmicos e acompanhamento dos resultados dos Índices de desenvolvimento escolar brasileiro dos últimos anos – IDEB e os resultados da PISA em 2015 – Programa Internacional de Avaliação de Alunos em relação ao desempenho do Brasil com os 72 países pesquisados. Fizem-me a questionar com perguntas básicas que ancoraram a realização desta pesquisa no contexto regional da Microrregião do Médio Mearim no estado do Maranhão - Brasil, onde o pesquisador faz-se inserido: o modelo de gestão praticado ou não, está ligado realmente no desempenho das escolas e, indiretamente nos seus alunos? Quais os modelos de gestão praticados de fato pelas escolas para obter mais qualidade? Com base nestes questionamentos, buscaremos analisar os 09 (nove) municípios que integram a microrregião do médio Mearim. Os estudos foram concentrados em quatro (07) municípios, onde destacaram-se com notas do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação no Brasil, notas acima de 4.0, onde todos bateram a meta estabelecida pelo estado, nos anos iniciais, mas ficaram próximas da meta nos anos finais. Desta forma foi realizada uma avaliação nas escolas públicas distribuídas nos 07 (sete) municípios que compõem a Microrregião do Médio Mearim do Maranhão, divididos em pares. A seleção foi realizada por um padrão estatístico que permitiu uma comparação entre escolas com alunos em situação socioeconômica

próximos da realidade, mas com os resultados acadêmicos diferenciados na sua performance, tomando como base os resultados do IDEB de 2017.

O IDEB, é visto no Brasil como a principal ferramenta de indicação para medir a qualidade da educação do país, deste modo ampliando a viabilidade das mobilizações da sociedade em prol da educação de qualidade, sendo comparável nacionalmente, e manifesta-se em valores, os resultados mais significantes da educação: aprendizagem e taxa de aprovação. O IDEB também é considerado o norteador das políticas públicas na procura da educação de qualidade. Considerada a ferramenta de gestão educacional para o controle das estratégias da Educação.

Neste trabalho foi avaliada a gestão educacional, dentro da concepção defendida por Vieira (2007), mas a pesquisa centrou-se no sistema adotado para gerir a gestão escolar de qualidade, entrevistando os diretores, coordenadores e professores das escolas selecionadas, que tenham tido bons e piores resultados com seus alunos, para compreender qual o modelo de gestão utilizado por esses gestores.

Além disso, realizou-se uma análise mais estruturada, no que diz respeito à gestão escolar, nas instituições dos municípios que compõem a Microrregião do Médio Mearim no Estado do Maranhão.

A gestão pode ser entendida nos limites da gestão escolar, que envolve a administração do ambiente da escola, ou com maior amplitude, como sendo a gestão educacional, onde entram questões do próprio sistema educacional de forma mais abrangente.

No cotidiano acadêmico, vários trabalhos têm sido publicados com o tema da gestão educacional no Brasil, mas não foi observada um ponto de vista claro do modelo de gestão implantado pelas escolas, apesar que na Lei das Diretrizes Bases, mostra que as escolas devem implantar uma gestão voltada para a gestão democrática, mas não ensina o método de gerir a ser adotado na escola, nem mesmo como esta impacta na qualidade do ensino. Na gestão escolar, tem-se observados inclusão de melhorias, mas com intensidade menor.

Entretanto, há necessidade de pesquisar sobre os modelos de gestão que estão sendo utilizados nas organizações e também conhecer o grau de conformidade de escolas com a metodologia direcionada pela Lei das Diretrizes Básica e até que ponto essas novas formas podem trazer melhorias e mais qualidade dentro das escolas.

Deste modo, justifica-se perseguir a definição do que venha a ser um ensino de qualidade, bem como o quanto a adoção de um modelo de gestão que poderá contribuir para a

melhoria da educação nos municípios que compõem a Microrregião do Médio Mearim e consequentemente no estado do Maranhão.

A gestão escolar vem sendo considerada umas das variáveis mais importantes dentro do processo da educação, e sem dúvida influencia diretamente na performance das instituições de ensino e nas políticas educacionais.

Um dos problemas metodológicos encontrados nas pesquisas sobre gestão escolar se refere a trabalhos qualitativos, onde envolve estudos de casos sobre etnologia, e que se baseia na busca da melhor prática de gestão. Esses estudos até podem encontrar ações e políticas que contribuíram para a melhoria da gestão em algumas unidades, facilitando a disseminação dessa prática. Contudo, quando o foco das pesquisas é direcionado somente nas boas escolas, fica difícil compreender quais mudanças poderá ser feita para modificar as ditas escolas fracas.

Apesar dessas formas de textos perceberem o quão é importante dá um sentido mais detalhado a gestão escolar, eles não conseguem enxergar o real funcionamento escolar dessas unidades, sendo assim, a dialética do bom gestor educacional fica prejudicada, não sendo captada através de construções literárias.

Partindo para uma metodologia baseada na perspectiva qualitativa, foi realizado o estudo buscando entender a formação dos mecanismos da gestão escolar e sua eficácia, para então compreender quais as conexões que existem entre o desempenho escolar e a gestão que influencia diretamente nos resultados acadêmicos dos alunos dentro da unidade escolar.

Baseado nesses argumentos, a pesquisa dissertativa buscou estudar unidades escolares que fogem dos padrões dentro do plano de resultado, mas que são iguais nos contextos. Dessa forma, as unidades deverão ser comparadas para se descobrir o que faz a diferença no que se refere ao fracasso e ao sucesso dentro da realidade escolar.

O presente estudo procurou fugir da dicotomia, se atentando para a interação entre as escolas estudadas e a comunidade.

Deste modo o objetivo geral do projeto dissertativo é identificar qual o sistema de gestão escolar das instituições públicas que obtêm bons resultados na aprendizagem dos alunos. Além disso, terão como objetivos específicos discutir o que efetivamente se entende por gestão escolar de qualidade do ensino, também se pretende com os referenciais utilizadas na pesquisa, uma ideia do que se pensa em termos de administração escolar, gestão escolar, qualidade na educação. A metodologia de pesquisa a ser utilizada será o modo quantitativo e qualitativo, com estudo de caso múltiplo. Será pesquisada 02 escolas, do ensino fundamental

de cada município que se destacaram na microrregião e estão entre a melhor e piores notas do IDEB de 2017. A pesquisa deve revelar a forma como essas escolas fazem a gestão escolar e identificará qual ou quais modelos teóricos adotados para o sucesso no desempenho escolar e através da fundamentação na pesquisa e no referencial apresentado, como também propor um modelo de gestão escolar para os municípios da Microrregião do Médio Mearim.

Iniciaremos primeiramente apresentando o que nos inquietou dentro do processo da gestão escolar, principalmente nos modelos adotado pelas escolas e através da apresentação do problema e sua justificativa, buscaremos refletir com o tema proposto. Em seguida entraremos no capítulo I - com a revisão de literatura, mostrando um apanhado geral sobre Gestão, nos aspectos conceituais, buscando conhecer suas diferentes dimensões, também buscando avaliar a questão da legislação vigente no Brasil, seus sistemas de gestão conhecidos no cenário organizacional e por fim analisando a gestão da educação brasileira e sua proposta educacional. No capítulo II – Faremos um contexto da cultura na organização, buscando entender a dinâmica da cultura organizacional e as organizações e por fim avaliar a cultura da escola com seus princípios explicativos. No capítulo III – Estaremos acompanhando toda a formação dos modelos de gestão, envolvendo as organizações, conhecendo suas características funções. No capítulo IV – Vamos fazer resumo mostrando formação da gestão e a qualidade na educação com IDEB, sua relevância em quanto mecanismo de acompanhamento da qualidade do ensino.

No capítulo V - apresentaremos a metodologia de investigação da pesquisa. No capítulo VI descrevemos sobre os resultados da pesquisa e no capítulo VII - estaremos realizando a discussão dos mesmos e finalizando com o Capítulo VIII onde mostraremos as linhas futuras de investigação e finalmente realizaremos a conclusão da qual mostraremos os pontos mais relevantes da pesquisa.

Destacamos também que esta dissertação foi desenvolvida utilizando a normalização dentro dos padrões do American Psychological Association (APA).



### **a.a. Problemática**

Logo após a expansão a educação básica no Brasil, teve um aumento do acesso no período do ano 1990, as organizações escolares do setor público do ensino fundamental, encontraram-se diante de um novo desafio, agora na gestão do desempenho, voltados aos alunos, isto é, na busca de uma educação de qualidade de ensino, este amplamente divulgados no planejamento nacional e estadual nos últimos anos.

Conforme dados oficiais, o índice de reprovação dos alunos no país, mais especificamente no Nordeste, é muito alto, do mesmo modo que os jovens não terminam de concluir o ensino básico, com o abandono da escola.

No Maranhão, em 2017, as taxas em relação ao abandono dos alunos nos anos iniciais foram de 1,7%, nos anos finais foi de 4,9% e no ensino médio de 8,6%. Em relação a reprovação as taxas foram de 7,3% nos anos iniciais, nos anos finais foi de 12,4% e o ensino médio em 11,8%. O problema fica mais evidente quando se observa a taxa em relação a idade/série, sendo de 37% em 2017, para os anos iniciais do Ensino Fundamental (BRASIL/MEC/INEP, 2017).

No sistema estadual, a distorção de idade-série ainda é pior 57% para os anos iniciais do Ensino Fundamental, em 2017.

No estado o número de municípios com meta calculada para 2017 era 204, onde 56 dos mesmos alcançaram a meta projetada para rede pública do ensino fundamental anos iniciais, isto é 27,5%, já para os anos finais somente 3,6% alcançaram a meta.

A baixa proficiência no Maranhão tem sido a preocupação neste momento e mostra o baixo nível do ensino no estado, revelados nos exames padronizados e juntos com os dados do fluxo escolar, tem-se o indicador dos processos de ensino de qualidade das escolas em todo o Brasil, o IDEB o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Os resultados expressados pelo governo nos últimos censos de 2005 a 2017, mostram que o Maranhão estava entre os estados que obteve as médias inferiores com a nacionais, considerando as escolas municipais e estaduais (BRASIL/MEC/INEP, 2017).

Ao observar os resultados do Ideb nos municípios que compõem a Microrregião do Médio Mearim, isto é, os municípios de: Lima Campos Esperantinópolis, Igarapé Grande, Pedreiras, Poção de Pedras, São Raimundo do Doca Bezerra, Trizidela do Vale, Bernardo do Mearim, São Roberto). Verifica-se que os números também são inferiores as metas do estado e às médias nacionais nos anos finais do Ensino Fundamental. Onde 70% dos municípios

bateram a meta do estado nos anos iniciais, enquanto 95% dos municípios não conseguiram atingir a meta do estado nos anos finais. (QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep 2017)

O Ideb 2017 do Estado do Maranhão nos anos finais da rede estadual não atingiu a meta, houve melhorias, mas não alcançou 6,0.

Devemos distinguir que as políticas públicas na educação, estão reconhecendo a gestão escolar como ferramenta que poderá colaborar de forma considerável na melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos. Comenta, Paro (2007) que a gestão é de fato uma das mais importantes ferramentas para o ensino de qualidade.

Segundo Libâneo (2008, p. 10), “o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. Diante das práticas da gestão escolar, podemos exemplificar o grau de liderança mantida pelo diretor, uma participação ativa da escola seu clima organizacional, a organização do espaço, suas relações interpessoais e outros.

De certo modo a forma como a escola mostra-se organizada em sua estrutura administrativa e política, pode envolver vários fatores essenciais que direcionam os rumos dos seus resultados. Assim presumem que certas variáveis contidas no presente escolar podem ocasionar consequências favoráveis ou não a estes resultados. Temos o exemplo do professor que prepara a estrutura do trabalho em sala de aula, motivos socioeconômicos e outros que representam o desempenho dos alunos e com isso da escola. Percebe-se que a gestão de certo modo apresenta-se como uma das formas de contribuir no fornecimento de recursos importantes para o sucesso dos processos de ensino, assim mostra-se a razão de se investigar a essa forma de fatores que estão no meio das diversidades e situações que cerca as realidades das escolas.

De acordo com Bordignon e Gracindo (2006, p.147), “a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas”. Mostra o texto que a gestão não é uma ferramenta somente técnica, é muito, mas do que isso, pois considera um processo político administrativo dentro de uma conjuntura, onde a prática social da educação é organizada, viabilizada e orientada

Já Sander (2002, p. 10), conceitua a gestão educacional em três níveis: a) o pedagógico onde comenta que este é o técnico, referindo-se aos métodos de ensino e aprendizagem; b) o organizacional/burocrático, referindo-se na estrutura e na operacionalidade da instituição de ensino; e c) e o político que enfatiza o relacionamento entre

escola e a volta em que ela está inserida comunitariamente exercendo as forças políticas, culturais e econômicas.

Dessa forma, as estruturas organizacionais e tradicionais centralizadas e hierárquicas seguidas no ensino, cedem lugar as normas mais soltas, se redesenhando para promover uma gestão participativa, democrática e horizontal.

Então, chega-se à hipótese de que uma boa gestão é um diferencial dentro do sucesso escolar dos alunos. Partindo desse fato, questiona-se: o modelo de gestão praticado ou não, está ligado realmente ao desempenho das escolas e, indiretamente nos seus alunos? Quais os modelos de gestão praticados de fato pelas escolas para obter mais qualidade?

**PARTE I**  
**REVISÃO DA LITERATURA**

## **CAPÍTULO 1.**

### **O CONTEXTO DA GESTÃO**

Neste capítulo será abordada a fundamentação teórica sobre a qual a pesquisa está alicerçada. Os aspectos conceituais do tema e os principais contextos do sistema de gestão adotados pelas escolas no Brasil. Em todo o desenvolvimento será apresentado estudos recentes desenvolvidos no Brasil, buscando identificar qual o sistema de gestão escolar das instituições públicas que obtêm bons resultados na aprendizagem dos alunos.

#### **1.1 Conceitos e argumentos sobre gestão**

Os termos usuais da Gestão e Administração possuem sua origem na região latina (gerere e administrare). O primeiro termo quer dizer governar, dirigir, conduzir. Já o segundo termo tem um significado mais limitado, isto é: gerir um bem, protegendo de forma organizada os benefícios daquele que o possui – deste modo indica o ato do gerir.

Conforme Andrade (2001), a palavra gestão vem do termo latino “gestio” que dizer a ação de dirigir, administrar, gerir a vida os destinos as competências das pessoas e os patrimônios pessoas dos mesmos que fazem uso. O autor também comenta, que uma parte da sociedade entende que a gestão está ligada as questões burocráticas, afastando-a de uma visão humanística, totalmente voltada na orientação do planejamento, da divisão dos bens. É importante diante dos fatos que atividade administrativa não é constituída de forma isolada, fora do contexto e individual, ela está contida de forma grupal e sintonizada, resultando nas decisões coletivas e organizadas.

Assim gestão nos faz lembrar das palavras: gestação, dar a vida, isto mostra bem peculiar, pois tratando da escola, nos mostra que seu objetivo é torna a vida mais promissora dos seres humanos que estão envolvidos no seu contexto, tornando-se mais digna, promissora, justa e mis humana. Tornando-se para nós, mas vida e felicidade. Deste modo a gestão mostra que a mesma vai além dos seus conceitos, que somente retrata o ato de ação de dirigir e administrar.

A gestão e administração, ambas palavras tem muito haver. E deste modo Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, nos Estados Unidos. Foi um dos pioneiros da ideia de linha de produção, engenheiro de formação, estudou os tempos e movimentos da execução de tarefas. Bryan (1992), em sua tese de doutorado, fez um estudo aprofundado dos métodos

de Taylor, colocando em suas afirmações que o Taylorismo surgiu como uma resposta contributiva para confrontar com os desafios e os impasses do progresso capitalista. O autor apresentou em seus dados e fatos uma relação entre a proposta de Taylor com a gestão da educação:

As análises contidas numa parcela da (imensa) bibliografia sobre o taylorismo foram tomadas como ponto de partida, mas foi dada ênfase especial aos seus próprios escritos destacando-se um aspecto pouco examinado tanto pelos críticos como discípulos de Taylor: as imagens recorrentes sobre a escola e práticas escolares. As alusões, analogias, metáforas e alegorias referentes à instituição escolar e às suas práticas, empregadas por Taylor, mostraram no curso da análise não ser meros recursos retóricos, ao contrário, apontaram ser a escola (a escola técnica em especial) uma das fontes de inspiração e recurso de legitimação do seu sistema. (BRYAN, 1992, p. 12).

Na França foram lançados a base de alguns conceitos de gestão, após Taylor, Henry e Fayol na segunda década do século XX. Deste modo os franceses incluíram melhorias conceituais após descreverem as funções gerenciais que na forma contextual era formado pelo planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Na administração da segunda metade do século passado a Qualidade Total com seus conceitos inundou o mundo com as novas formas de fazer gestão e vários personagens tiveram seu papel importante, como Shewart, Demming, Juran. O quadro 1 apresentado por Rosa (2008), mostra o ponto de vista da história dos autores que trabalharam com a presença da administração e qualidade total:

**Quadro 01**  
**Autores da administração e qualidade total**

Ano	Autor	Ação
1900	Taylor	Introduziu os princípios da administração científica
1916	Henry Fayol	Instituiu as funções de Gestão: Planejamento, organização, comando, coordenação e controle
1920	Georges D. Edward	Estabeleceu e chefiou o primeiro departamento de controle da qualidade numa empresa, a Western Electric
1930	Waldo Wislau Joseph V. Talacko	Desenvolveram a classificação de defeitos conforme a gravidade – Princípio de Pareto
1931	Walter A. Shewart	Instituiu cartões de controle de processo na Western Electric
1941	Harold Dodge Henry Romig	Criaram nos laboratórios Bell, tabelas simplificadas para inspeções na matéria-prima que entrava na fábrica
1945	Armand V. Feigenbaum	Aplicou controle de qualidade nas fábricas da GE. Criou a sigla TQC – Total Quality Control
1946	W. Edwards Deming	Realizou estudos econômicos no Japão. Introduziu métodos estatísticos para a qualidade
1951	Joseph M. Juran	Utilizou métodos estatísticos para a qualidade – Livro “Quality Control Handbook”
1961	Philip Crosby	Implantou o conceito do zero defeito

Nota. Fonte: ROSA, C. W.; PEREZ, C. A. S.; DRUM, C. Ensino de física nas séries iniciais: concepções da prática docente. *Investigações em Ensino de Ciências*, v. 12, n. 3, p.357- 368, 2007.

Outros autores também destacaram-se em sua produção nas áreas da administração e a gestão, figuras já conhecidas da época como Henry Mintzberg, Tom Peters, Peter Druker e outros.

No início da dissertação destacamos a origem da palavra gestão, onde mostramos que a terminologia mostra na linha do pensamento como a criação de um novo administrar. E também se mostra que toda vez que a palavra gestão é comentada, habitualmente a palavra Sistema de Gestão o acompanha. Deste modo Falconi (2009) comenta que a palavra “sistema de gestão” é uma interligação de várias partes da função de produzir resultados (FALCONI, 2009, p. 28). Assim quando falamos em gestão, estamos deixando claro que estamos tratando das diferentes dimensões as quais precisam ser entendidas e conectadas entre si.

O método gerencial PDCA que possui diretrizes formadora de um sistema de gestão, chamando-se de Ciclo do PDCA ou ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, este no seu contexto de desenvolvimento mostrou logo que possuía nos seus objetivos para a melhoria contínua.

Após a guerra do Japão o PDCA foi implantado e planejado por Shewhart, sendo divulgado por Deming, o qual fez o uso de sua aplicação nas organizações. Onde foram usados de início para o uso da estatística e métodos de amostragem. Este ciclo possui em seus princípios maior agilidade aos processos envolvidos no desenvolvimento da gestão. Temos como exemplo na gestão da qualidade, quatro principais passos na sua dinâmica. Deste modo o PDCA é aplicado na busca de resultados, inserido em um sistema de gestão, podendo também ser utilizado em qualquer tipo de organização, buscando sempre atingir o sucesso das mesmas, apesar de sua área de atuação. Segue abaixo a figura 1 onde mostra o método de forma sequencial:



**Figura 1: Ciclo PDCA**

FALCONI, Vicente, Gerenciamento pelas Diretrizes, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004

Também encontra-se em algumas autorias que autores da área pedagógicas criaram adequações a esse modelo, substituindo o A (act) por L (learn), mostrando um sentido do aprendizado ser uma das fazes de grande importância ao invés da ação.

O fato mostra que estes modelos de gestão são provenientes da administração de empresas. Para a gestão escolar, receberam muitas críticas, quando autores sugeriram a sua utilização como ferramenta de apoio da administração das escolas. Assim Knauth (1997), qualificou a intenção do Sindicato das empresas privadas no Rio Grande do Sul (SINEPE-RS) na capacitação dos gestores escolares para estes conceitos:

As ferramentas apontadas para gerenciar a rotina e introduzir melhorias são o “diagrama de causa e efeito”, o ciclo “Action, Plan, Do, Check, ou (corrigir, planejar, executar e verificar) – PDCA” para o Controle da Qualidade como ações gerenciais voltadas para melhoria dos serviços escolares, oferecendo uma dada proposta educacional. (KNAUTH, 1997, p. 89).

O fato de reconhecer a teimosia de alguns críticos Knauth (1997), comenta que a utilização direta dos conceitos do mundo empresarial nas escolas não é aceitável, pois avalia que a gestão da educação não faz parte desses novos paradigmas, onde as práticas de excelência devem ser discutidas e implantadas em outros setores e não testada dentro da escola.

Quando analisamos a gestão escolar é percebido que ainda muitos diretores são levados a condição de gestor sem experiências de conduzir os processos administrativos e desconhecer as dimensões da gestão das escolas. Onde a gestão de pessoas, financeira e o planejamento estratégico são ferramentas desconhecidas e isso leva o sistema de gestão para



práticas do dia a dia isoladas, sem fundamentação teórica e prática. De fato, autores já comentam que a melhor gestão possibilita mais qualidade nos processos e na educação do aluno. Deste modo várias dimensões fazem parte deste contexto, onde passam professores, mas qualificados e de melhor remuneração, estruturas físicas no padrão adequado, construção de projetos pedagógicos participativos e consistentes com as diretrizes curriculares e maior envolvimento das famílias e da sociedade, entre outras.

Deste modo se temos uma boa gestão trabalhada na base onde tiramos proveitos das melhores práticas e poder oferecer aos alunos direcionamentos mais apropriados no seu desenvolvimento e crescimento. O fato é que a escola um sistema aberto, onde deve abrir espaço para com que seus grupos de envolvimento a gestão possam também aprender com outros métodos.

## **1.2 Gestão em diferentes dimensões**

Após leituras conceituais e feito uma análise interpretativa sobre a gestão, mostrou que a mesma desenvolve através de diferentes dimensões. E ordenada conforme o conceito de sistema comentado pelo Peter Senge (2004) chamado pelo mesmo de quinta disciplina, mostra a visão sistêmica em que as diferentes dimensões interagem entre si para gerar resultados.

Através dos modelos internacionais de certificação a importância das dimensões da gestão são observadas e são conhecidas como modelos de referências. Conforme Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) os modelos de referência da gestão são conceituados como:

“Modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais”. (Pagliuso et al.2010 p. 23)

Como exemplos de modelos de referências temos as normas ISO 9001 que fala da gestão da qualidade, também as normas da COSO que mostra as diretrizes da governança e controle corporativo, as normas Prince que normatiza a gestão de projeto e por fim as normas da BS7799 que estabelecem a padronização da gestão da TI. Segue resumo de algumas dessas normas:

**Normas ISO** - Segundo Rosa (2008) a ISO – Organização Internacional para a Padronização é uma organização não governamental estabelecida desde da época de 47,

estabelecendo as normas do sistema de gestão da qualidade. Sua missão é incrementar a evolução da padronização e relatar as atividades no mundo, voltada para a visão de torna fácil o intercâmbio internacional de bons serviços, favorecendo a cooperação internacional da esfera de atividades intelectuais, científica, tecnológica e econômica.

**Indicadores Ethos** – O instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi fundado no Brasil em 1998. Surgiu com o objetivo de auxiliar as empresas a assimilarem os princípios da responsabilidade social empresarial e incorporá-lo ao dia a dia da sua gestão, em um processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento. Uma das colaborações do Instituto foi a formação dos Indicadores Ethos, que atuam como ferramentas de avaliação para as empresas, conforme observado a seguir:

- a) Valores, transparência e governança;
- b) Público interno;
- c) Meio ambiente;
- d) Fornecedores;
- e) Consumidores e clientes;
- f) Comunidade;
- g) Governo e sociedade.

A norma NBR ISO 26000 que apresenta as questões da responsabilidade social, está alinhada com os indicadores da Ethos, onde ambos os casos estão alinhados nas diferentes dimensões.

### **1.3 A gestão escolar e sua legislação no Brasil**

Conforme estabelece na Constituição Federal de 88, no seu artigo 206, onde comenta questões da gestão da educação brasileira, onde afirma que esta deve ser constituída de democracia e participativa, atestando no inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E conforme a LDB/96 no seu inciso VIII, comenta que a democracia deve ser realizada pelo ensino público e constituída no seu modelo de gestão, com isso respeitando a legislação do sistema ensino conforme a Constituição Federal. Também retrata no seu artigo 14 que os sistemas de ensino estabelecerão as normas da gestão democrática de acordo com suas características seguindo seus princípios que é: I –

Participação ativa de todos os profissionais da educação na preparação do projeto pedagógico da escola; II – Atuação das comunidades escolares locais em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Assim podemos evidenciar que a forma democrática e participativa é de fato uma característica do modelo de gestão escolar, justificando deste modo que os sistemas de ensino devem organizar-se e adaptar-se diante de um contexto que a mesma está inserida.

O fato que a tão falada democracia, requisitada pelo mundo em boa parte em nosso país, coloca-nos em cima de uma maior liberdade e autonomia expressão e participação com as tomadas de decisões voltadas as políticas sociais. É bem verdade que é preciso uma maior ponderação quando se fala neste assunto (COUTINHO, apud FÁVERO; SEMERARO, 2002) o fato mostra que deu, mas ânimos, esperanças de ver nascer uma sociedade mais justa e mais humana, tendo a oportunidade de todos gozarem dos seus direitos, fazer cumprir seus deveres e poderem reconhecer o seu lado de humanos e não simples objetos manipulados por donos que se julgam criadores da verdadeira história da humanidade. Assim comenta Torres e Teodoro (2001).

“As teorias sobre a cidadania e as teorias sobre democracia marcam o advento da moderna ciência política e refletem, nas suas complexidades, os desafios teóricos e práticos que se colocam à democracia nas sociedades contemporâneas.” (TORRES. apud TEODORO, 2001, p.17).

#### **1.4 Sistema de gestão**

Os sistemas de gestão são conhecidos e constituídos por diferentes autores. E praticamente os conceitos estão ligados entre si. E para a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, o conceito de Sistema de Gestão está fundamentado sobre um conjunto de práticas uniformizadas e inter-relacionadas com o ato de gerir uma organização com intuito de produzir resultados. Também comenta que o sistema de gestão deve incorporar todos os subsistemas constituídos por práticas. E mostra que o sistema de gestão segue por um embolado de práticas de gestão que se interagem entre si, buscando produzir resultado ou não.



**Figura 2 – Sistema Integrado de Gestão da FNQ (MEG)**

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade -(FNQ, 2014)

O fato que o sistema de gestão tem como objetivo a realização de um modelo de roupage nas organizações através dos elementos da integração e que possa interagir com outros requisitos da gestão. Mostrando que esse tipo de integração é o ponto fundamental da gestão de uma organização.

O sistema de gestão são configurados nas organizações ao longo do tempo, isso de forma não efetiva, podendo ter inspoeração nos modelos conhecidos e gestão mantidos por outras empresas ou buscar o seu próprio aprendizado com seus erros.



**Figura 3 – Sistema de Gestão ao Longo do Tempo da FNQ (MEG)**

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade -(FNQ, 2014)

Conforme a FNQ a organização que está voltada para a busca da excelência na gestão pode seguir algumas trilhas a seguir:

- Motivado na busca da utilização das boas práticas constituídas por outras empresas (benchmarking de gestão);
- Evolução da equipe gerencial – seleção de bons gestores e com formação gerencial, job-rotation gerencial;
- Análise de resultados e inserção de melhorias;
- Descobertas das novas ideias, na busca da reforma (projetos, ensaios, simulações etc.);
- Buscar a implantação de normas, códigos e modelos – ISO, SOX, ETHOS, Excelência Operacional, entre outros.

No seu dia a dia, as organizações que estão na busca da excelência em sua gestão, incorporam formas de “conhecimento” com isso esses condutores operam ao mesmo tempo nas organizações de forma acordada.

Os sistemas de gestão em suas estruturas são semelhantes e todos são compostos por métodos e práticas de gestão. O processo é entendido com um conjunto de meios e atividades interagidas que recebem produção de bens e as transformam em produtos.

#### ***1.4.1 Tipos de Sistema de gestão***

Conforme a FNQ os sistemas de gestão podem englobar em seus processos vários tipos do campo administração, onde mais favorecidos são os sistemas de gestão da qualidade, como o de segurança e com ele o meio ambiente entre outros.

A qualidade se relaciona com os tipos de sistema de gestão mais adotados no mundo e desta forma não estamos falando somente da qualidade dos produtos e serviços, mas sim de todos os processos por ela gerida.

Também comenta a FNQ que existe uma grande utilização dos sistemas de gestão de saúde, segurança ocupacional e meio ambiente. Por serem os mais utilizados e sua razão é bastante simples: eles são adequados de forma fácil em qualquer empresa, pois a maioria tem um relacionamento direto ou indiretamente com as gestões da qualidade, meio ambiente e segurança no trabalho.

A ISO (international organization for standardization) é o padrão editado, mas utilizado pelos sistemas de gestão, com sede na suíça, onde faz suas publicações regulares

para com as normas de base a publiquem a publiquem em seus países e no caso brasileiro a ABNT é responsável por esta incumbência.

## **1.5 Gestão da educação e proposta educacional**

O sistema de ensino e as escolas que constituem uma gestão tem objetivo essencial de administrar em torno de diferentes níveis, onde a construção e o acompanhamento dos projetos de qualidade da educação que queremos, deste modo a proposta educacional, efetiva no modelo que o homem em sociedade busca adotar.

Assim a proposta apresentada pelo Plano Municipal de Educação e também no Plano Pedagógico, determina onde queremos a cidadania, estabelecendo a finalidade do sistema e caracterizando as características da organização escolar. Deste modo o aspecto precisa ser reconstruído a partir da leitura e da procura da nova sociedade do conhecimento e dos espaços abertos para as novas legislações de melhorias, idealizada e flexível para o desenvolvimento de novas propostas pedagógicas envolvidas com a regionalidades locais, na busca de metas e inclusão da população de diferentes faixas etárias no contexto educativo, integrando a convivência pacífica de várias culturas de nosso tempo.

Diante deste compasso a gestão do sistema municipal de educação busca uma maior perspectiva onde provoque em trabalhar maior decisões a respeito do rumo do futuro e se respaldando na finalidade da escola e nas fronteiras das possibilidades do cenário presente. E deste modo as dimensões dos cenários são trabalhadas, no presente e no futuro e construindo a realçai com o ambiente. O fato que a gestão da educação é construída através de atores sociais contemplados dentro de um ambiente sujeito construtivo com a história humana, constituindo uma participação de responsabilidades mútuas como também compromisso.

Neste sentido, as propostas de educação pedagógica composta pelo plano municipal de educação e o plano de gestão da escola, serão ferramentas que direcionará o sentido da prática social que se construirá dentro do município.

### ***1.5.1 O processo de construção do planejamento municipal e escolar.***

Em nível municipal a gestão da educação possui como seu principal objetivo a coordenação e a construção do Plano Municipal de Educação, como também contribuir com o plano de gestão da escola, com a finalidade de mostrar os rumos, suplantando o modelo

burocrático que coloca os gestores da educação do município e o diretor da escola como meros gerenciadores das rotinas e recursos. Desde modo a gestão destaca-se diante de uma liderança com o propósito de dar a direção a sua finalidade, dando maior importância aos processos democráticos e participativos, que compõem o dia-dia das escolas.

Esse processo de construção está voltado para uma gestão utilizando a ferramenta de planejamento, isto é bem contrário de sua postura antiga, onde mostrava apenas previsões e desinteressados com sua prática, hoje na nova modernidade de visão, o envolvimento das etapas complementa-se e se interligam fazendo as engrenagens funcionar em todo o processo. Seguem suas etapas com a elaboração, o acompanhamento e por último sua avaliação.

A construção dos planos, são constituídos em dois eixos: Maior análise do alvo pretendido e do ambiente organizacional, externo e interno. A finalidade da análise é orientar as definições da filosofia, políticas e objetivos institucionais. Já análise do ambiente mostra a dimensão das ações de conduzir o projeto. Das circunstâncias do ambiente são originadas através de plano de ação e exposição das responsabilidades.

A comparação entre finalidade e ambiente compreende os tradicionais conceitos da eficiência e da eficácia, como também da efetividade e a congruência. E estes conceitos ligados da congruência e a efetividade, possuem medidas desejáveis que impactam e ampliam os conceitos da eficiência e da eficácia, como também os indicadores de produção e também o de desempenho, este são limitados com as dimensões das organizações.

A implantação do plano se dá no seu desenvolvimento na prática, envolvendo uma análise de cada uma das ações bem antecipadas ordenando caminhos, processos e recursos, sempre quando for necessário.

Durante avaliação dos planos, é importante entender que o papel essencial do acompanhamento durante toda a fase da gestão e na alimentação do planejamento. É de grande avalia buscar uma avaliação do ambiente institucional, principalmente durante todo o processo de mudança, isto faz necessário para uma melhor adequação as demandas do setor produtivo. Onde está avaliação possui uma função plenamente diagnóstica, com intenção de oferecer maior informações para serem analisadas e criticadas e isto é fundamental para uma tomada de decisão, para elaboração e toda fase de construção do plano, permitindo com isso as correções dos rumos na direção das metas organizacionais.

As mudanças de paradigma sobre a educação, entende-se é o que queremos, esta criada durante a passagem da sociedade da tecnologia para a do conhecimento. Deste modo a avaliação que se faz revela o padrão de educação que possuímos e os objetivos que estamos a

procura em uma harmonia entre o discurso e a prática, como também as ações da sociedade e nossas da educação. Isto indica sobretudo uma maior eficácia, congruência e efetividade da proposta educacional que está inserida nos planos normativos.

No processo da gestão a avaliação institucional mostra-se importante para a promoção de mudanças. E sua função é construir alternativas que possam dos novos rumos na transformação de uma nova realidade conhecida pelo presente e realinhada para um futuro desejado. A possibilidade das mudanças constitui-se nos processos de intervenções entre a realidade hoje e a realidade do amanhã que queremos.

### ***1.5.2 Os paradigmas e a “nova” escola***

A literatura relativa à gestão das organizações, até recente buscava a remoção para dentro da escola as teorias de processos de gestão burocrática que as empresas adotavam. Diante desse fato vários gestores têm se mostrado a favor que as organizações educacionais devem ser administradas como as empresas. Esse fato faria que a gestão assumisse de modelo burocrático, onde a eficiência e a eficácia estão no centro das questões gerenciais, antepondo na perspectiva da dimensão e da particularidade da organização educacional.

Deste modo nos questionamos: Que estruturas, mas completas de pensamentos submetem-se aos processos tecno-burocráticos da gestão? Quais pontos de vistas, conceitos e princípios estão vigentes no modelo de gestão da escola/empresa? O que constituem e quais resultados são conduzidos em seus processos?

Para realizar essas respostas devemos antes analisar as teorias das organizações e também dos modelos burocráticos de gestão. No entanto ambas são amplamente conhecidas desde o século passado, tomando-as deste modo desnecessárias para o contexto destas reflexões. E deste modo vamos limitar, apenas expor as suas principais características.

Alvin Tofler, em “A Terceira Onda” faz uma análise sobre a origem da escola.

“Concebida na época da revolução industrial, início da segunda onda, com o objetivo de formar para a obediência. A necessidade de preparação de mão-de-obra para as fábricas, que demandava educação em massa, tirou a responsabilidade da educação do domínio familiar. Além da base técnica, para o desempenho na fábrica, o sistema educacional enfatizou a formação de hábitos de obediência, pontualidade, trabalho



repetitivo. A disciplina foi tratada não como um meio para o aprendizado, mas como um fim em si mesma” (apud Bordignon, 1993, p. 21).

É adequado nesse momento tecer comentários sobre as modernas empresas que registram como é importante os processos de suas superações com a verticalidade das relações, apadrinhando novos paradigmas para chegar muito além do referencial clássico que ainda não foi incorporado pelas instituições educacionais. Se a terceira fase se foi, isto quer dizer que na fábrica a sociedade já não é a mesma e estamos na fase do conhecimento, mas a escola diante destes empasses de gestão, onde está?

As origens das teorias organizacionais clássica e científicas, fazem parte do modelo burocrático de gestão, integrando as mudanças das teorias mais recentes, combinadas entre a cultura positivista e sistematicamente cedida, dando-lhe uma visão, mas estrutural e funcionalista. Onde o poder central está baseado na superintendência, também na delegação e distribuição de tarefas, onde os sujeitos são centrados no poder e os objetivos na subordinação. Isso mostra que este modelo é fundamentado dentro dos princípios da eficiência e eficácia, onde são voltados para atingir a produtividade, e a estratégia é a produção em série em uma economia de escala. A importância atribuída atualmente a qualidade total, amplia os horizontes, mas não ocupa de forma eficiente e eficaz: o modelo burocrático de gestão.

As rotinas são fundamentais no modelo burocrático. E deste modo a redução dos riscos devem ser reduzidas. Os conflitos internos de sujeitos afirmativos, são indesejáveis e devem ser bloqueados pela autoridade do gestor. Deste modo a razão pela qual algo se realiza pelos mesmos caminhos não se chega sempre aos mesmos fins. Isto mostra que as inovações geram riscos e comprometem a eficiência, levando o seu espaço a redução limite não permitido. É entendido que o cliente nesse momento é o objetivo, mas é objeto enquanto usuário e deste modo deve-se moldar diante dos paradigmas de quem deseja a ação ou comanda, mesmo que esta organização seja uma escola. Embora sua atribuição seja a construção da cidadania, na busca da autonomia da ação educacional, ocasionando para a verticalidade das relações, isto é, no eixo da autoridade e obediência.

As organizações educacionais atuais, com suas estruturas de ocupação de espaços físicos e um perfil dos gestores coerentes com os paradigmas tecno-burocrática. Com organogramas seguindo a estrutura tradicional, onde o poder está no topo e na base os deveres, ambos dissolvendo na medida em que caminham de forma oposta. Os sujeitos nesta

pirâmide, são situados nas bases, bem como as escolas municipais. Seus espaços físicos são separados em vários tamanhos e deste modo apresentam o poder burocratizando suas relações, motivando a cultura individualista, da incumbência e da objetificação. Assim o gestor dessa organização seus princípios são definidos pela autoridade e competência técnica, onde seu comprometimento está alicerçado somente com a eficiência da organização, mostrando-se como o dono absoluto como também das vontades que dela participam.

Conforme relata Bordignon, (1993). Não há projeto nem objetivos na escola burocrática, somente rotinas. Isso quer dizer existe grande ausência de desafios e vitórias. O conhecimento mostra-se seccionado, em suas funções técnicas e de docência. Os processos que integram as atividades educacionais construídos pelo contato que se efetiva com os atores esses são constituídos como mero discurso sem contexto. A escola burocrática constitui apenas de produção de súditos e não forma cidadãos.

O certo é que a gestão da escola cidadã constitui de uma reconstrução dos paradigmas de gestão, buscando ir além da cidadania positivista, arraigado nas particularidades das ações pedagógicas, sobretudo retórico, discutível e próprio demais o que implica na especificidade da ação das organizações educacionais, posicionando a construção da cidadania com autonomia, em ambos os processos inerentes ao pré-requisito do resgate da escola pública de qualidade. E desta forma as novas práticas construídas através dos processos democráticos de gestão requer novas concepções e paradigma.

## **CAPÍTULO 2.**

### **CULTURA NA ORGANIZAÇÃO**

Neste capítulo será abordada a fundamentação teórica da cultura organizacional, está composta de suas crenças e de seus valores, apresentando como seus principais impactos os níveis de eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas, com a determinação do grau de importância das variantes peculiar das atividades.

#### **2.1 Cultura Organizacional**

A cultura é considerada um fato humano e por sua relevância de suposições, e com isso deverá ser estudada buscando o auxílio de outros ramos do conhecimento. Fleury (1996) assim se expressa:

"A nosso ver é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista ... A postura do antropólogo ... A postura do clínico ou terapeuta"(Fleury, 1996, p.15-16).

Tais posturas são utilizadas em três ramos do conhecimento que investigam como chave de leitura o comportamento humano para decifrar de modo investigatório a cultura. Deste modo temos a Sociologia, Antropologia e a Psicoantropologia. O fato que será respeitado a cultura conforme as três ciências, com os aspectos descrito e discutidas as características da cultura, onde temos as crenças os valores e costumes, como também limites destes comportamentos das pessoas.

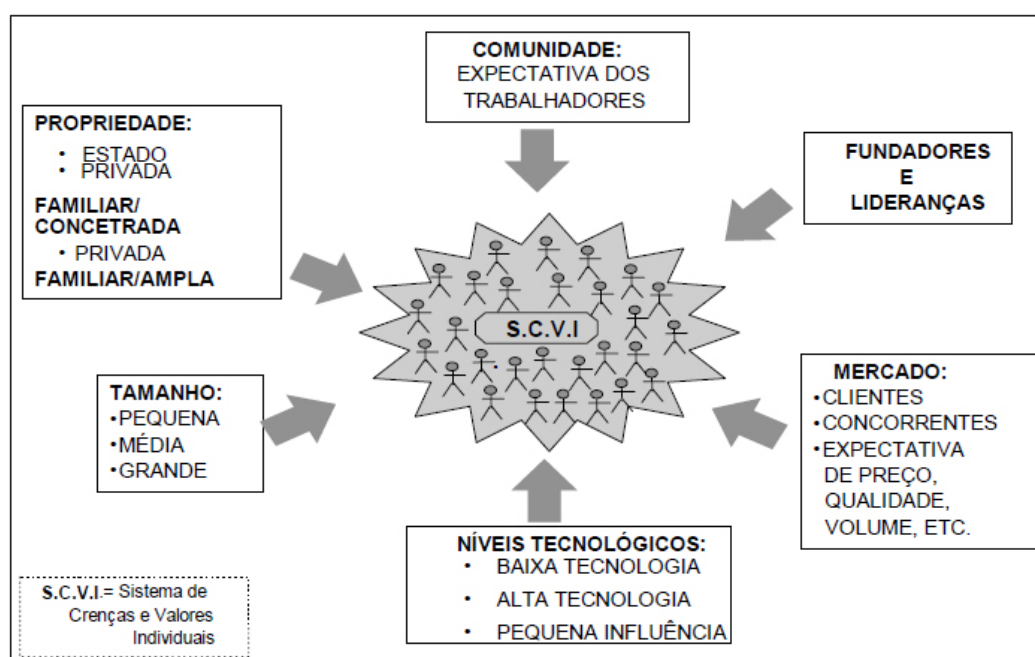
Temos os conceitos de fácil compreensão da cultura organizacional, conforme apresentados por gestores, assim justificado por Deal e Kennedy (1983, p.501), diz o seguinte: "É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui" Esta posição mostra um texto bem utilizado no cotidiano das pessoas e isso expressa com muita simplicidade a cultura organizacional. Deste modo defini uma a nova prática de elucidar a cultura diante das observações de como são feitas as coisas.

Constando no mesmo trabalho, afirmam os autores que facilmente as pessoas aceitam que a sociedade humana venha desenvolver uma cultura, isto é um conjunto de premissas que está no passado e estão em constante modificações de geração a geração. Assim, como termo

associativista do homem e desta forma a empresa constrói um conjunto de princípios próprios com suas crenças e valores que são resultados de sua interação entre as pessoas.

Os autores como (Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992), comentam que os maiores mentores da cultura organizacional, estão ligados na liderança e fundadores da empresa. Este são os que definem o modelo de gestão a ser adotado, pois controlam a empresa e impõem seus princípios pessoas, onde fazem acontecer de sua maneira.

Já Bio (1996) comenta na figura abaixo os diversos elementos que a cultura organizacional influencia na sua formação.



**Figura 04 – A cultura Organizacional e os Diversos Influenciadores**

BIO, Sérgio R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

A cultura da empresa é influenciada pela comunidade através da interação, fornecendo e obtendo os necessários recursos econômicos para a continuidade da mesma. Assim o cliente tem sua esperança concreta com a qualidade do produto. Quanto maior a organização seus impactos serão de maior significância na cultura quanto no aspecto de delegar o poder e responsabilidade. O fato que a natureza jurídica do proprietário nas instituições particulares ou públicas, determinam os níveis de doutrinas como também por sua eficácia. Os aspectos tecnológicos representam a efetiva valorização do tempo da qualidade e a empregabilidade etc...

Para Fleury (1987) a cultura é:

"concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização" (Fleury, 1987, p.10),

Diante deste fato podemos considerar que a cultura organizacional de forma natural busca alcançar maior inter-relação empresarial do ambiente, conforme a eficácia do sistema de gestão da empresa.

Com isso podemos compreender em sua definição que Cultura Organizacional possui como as mais importantes características que são percebidas através dos conceitos:

- a) Crenças: são verdades projetadas ou aceitas a partir de fatos observados pela convivência grupal;
- b) Valores: são componentes que determinam como as coisas são a importantes. E os seus valores estão representados por uma predeterminação da consciência da ação das pessoas. Um modo de identificar como os valores de um grupo estão empregados constitui nas observações do grupo de como elas ocupam seu tempo;
- c) Costumes: são a materialização dos valores e crenças entorno dos atos constituídos e as formas um tanto ou quanto sistemática;
- d) Ritos: são operações do dia-dia que são executadas para o alcance das atividades;
- e) Cerimônias: são encontros formais e informais realizada pelo grupo social. Atuam forma a reafirmar ou ratificar os valores, suas crenças e costumes;
- f) Rede de comunicação informal: também conhecida nas empresas e apontada em publicações empresariais como "rádio peão". A comunicação informal trabalha como um excelente meio de incremento de suas crenças, seus valores e seus mitos. E através da rede, a cultura da empresarial é reciclada e também reafirmada.

Para Schein (1992, p.12) pode ser definida a cultura de uma organização, sendo um conjunto de hipóteses compartilhadas em grupos de pessoas envolvidas aprendendo e resolvendo seus problemas de adaptação externe e interna integrada, onde funciona de modo

regular para ser considerada válida e, com assimilação dos novos membros de maneira correta percebendo e sentindo as relações aos problemas.

## **2.2 A cultura e as organizações**

Na sociedade moderna e complexa a maioria do processo produtivo é realizada através das organizações. E por sua vez estas, são entendidas como uma resultante ordenada de um grupo de pessoas concentradas para buscar seus objetivos específicos.

Para Maximiano (2000, p. 25) a organização “é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”. E para Morgan (1996, p. 38) “as organizações são criadas como instrumentos para atingir outros fins”. E isso é retratado através da origem da palavra organização que resulta do grego organon significando instrumento ou ferramenta.

Conforme Maximiano (2000). As organizações em função de sua natureza burocrática, podem ser analisadas através da inserção do conhecimento e do ponto de vista do comportamento humano. E a partir deste enfoque observa-se que existe uma organização informal dentro de qualquer organização formal, onde os elementos considerados mais importantes são as normas e condutas, sua cultura, seus sentimentos e nos grupos informais.

Na atuação da cultura organizacional, ela une as diferentes partes construtivas transformando em um corpo homogêneo, através da participação de outras por mais que possam constituir características individuais onde estas organizações possam pensar e criar soluções da mesma forma alcançadas pelos objetivos finais. Para Schein (apud FLEURY, 1996), a cultura organizacional é um conjunto de hipóteses básicas inventada por um grupo, onde aprenderam a compartilhar com os problemas ajustados externamente com a integração interna, onde funcionou o suficiente e foram considerados válidos e transmitido aos novos membros como uma nova forma de perceber, de pensar e sentir em relação a essa problemática. Assim podemos afirmar que a cultura é compreendida, transmitida e distribuída.

## **2.3 Escola e cultura escolar: princípios explicativos**

Existem inúmeras características que os comportamentos são aproximados das escolas, as averiguações sobre ela, como também inúmeras de outras que as diferenciam. Desta forma

não há dúvidas em afirmar que a escola possui sua cultura própria. Entre os principais integrantes dessa cultura seriam as famílias, os professores, os gestores e alunos esses com seus modos de linguagens e suas práticas, pautadas de comportamentos que se consolidam com o tempo.

Para Chervel (1988), a escola vem fornecendo a sociedade através de sua cultura duas partes bem distintas onde: os projetos e programas do governo onde mostram sua finalidade educativa e seus resultados reais das ações praticados pelas escolas, onde não aparecem inscritos para essa finalidade. Mas contextualizado de outra forma, o autor entende que a cultura escolar é adquirida dentro da escola e constata que existe somente o modo de disseminação, mas sua origem.

Considerando essa definição que a escola possui uma funcionalidade social básica, que está além de somente realizar serviços educativos. E deste modo não pode ser compreendida como organização social, e diante desta ilustração burocrática está direcionada para gerir seu espaço e tempo bem particular, o que é claro está contradizendo suas premissas que delegam a função social da escola, sua compreensão com o mundo social constituído de sua cultura própria.

Para Candido (1964). A forma como a escola está realizando sua organização tem corroborado para gerar mecanismos de adaptação e autoridade. E estes mecanismos tem informados os processos pedagógicos de gestão para tomadas de decisões dentro da escola, onde vão além das leis normativas e das recomendações realizadas pelas entidades mantenedoras e também pelo poder público. E desta forma a escola é a principal instituição da sociedade, e cumpridora pela educação dos indivíduos de forma categórica e é muito diferente de qualquer outra organização social. A escola não está sustentada pelo um planejamento lógico determinado pela burocracia. E segundo Candido (1964, p. 107). A escola é soberana e comenta que deve ser “compreendida não apenas pela as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda, todas as que derivam de sua existência enquanto grupo social”.

### **CAPÍTULO 3.**

#### **MODELO DE GESTÃO**

Neste tópico estaremos identificando como são formados os novos modelos de gestão praticados nas escolas, como também suas principais características, e bem como defini-las e apresentar o modelo de gestão ideal, com vista na eficácia e na continuidade da organização.

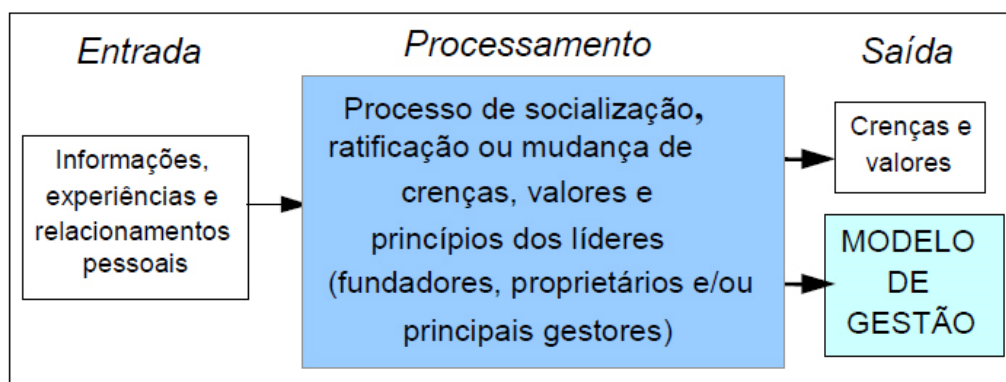
##### **3.1 A formação do modelo de gestão**

Conforme vistos nos tópicos anteriores, a influência da cultura organizacional está fundamentada por uma variedade de elementos. Assim alguns autores que tratam deste assunto como Catelli, (1997); Schein, (1992); Bio, (1988), entre outros. Afirmam categoricamente que o grupo formado pelos fundadores, proprietários ou líderes da organização, são os, mas que contribuem para a formação da cultura da empresa. Também de acordo com Catelli (1997), diz que estas influências são motivadas pelo o grau de poder que estes possuem e por isso acabam caracterizando o modelo de gestão, isto quer dizer um produto do subsistema institucional, o qual representa como as principais definições, expectativas e vontades que possuem os proprietários ou gestores do alto comando, mostrando a todos como deve realmente acontecer dentro da sua casa – empresa. Conforme a figura 05 Cartelli, mostra através de um fluxo como se dá seu entendimento sobre o subsistema institucional.

O instrumento da gestão é modelo mais importante de uma organização. Como visto através da figura 05, mostra que é um produto do subsistema empresarial e como tal, possui fundamentos descritos com as crenças e valores de cada líder da empresa. O modelo de gestão, deste modo apresenta-se como um conjunto de normas e princípios que buscam a orientar os gestores em suas escolhas certas, objetivando ao direcionamento da empresa, assim cumprindo sua missão com eficiência.

Martins (1997) mostra em sua tese, que a diferença entre as culturas latina e anglo-saxã diz que é na cultura que existem, mas firmezas, e por isso devem ser escritas. Diante disso é importante que nas empresas brasileiras de cultura latina, tenha um modelo de gestão claramente documentado, onde deve ser distribuído aos seus gestores, pois tais documentos, deve exercer responsabilidades dos mesmos com a empresa.





**Figura 05 – O subsistema Institucional**

Fonte: CATELLI, Armando. Anotações de aula da disciplina Analise de Custos. Curso de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1977.

### **3.1.1 Características do Modelo de Gestão**

Conforme apresenta Cartelli (1997) os principais aspectos de um modelo de gestão estão distribuídos conforme segue abaixo:

- Que o mesmo é o criador principal de uma cultura organizacional;
- Que mostra que as linhas de poder são determinadas pela gestão;
- Que determina as formas principais de ações da empresa
- Que determina o grau da seriedade das coisas empresariais estabelecendo níveis de critérios para análise de desempenho.

O fato é que o modelo de gestão tem impactado diretamente em todos os sistemas de controle da organização. Desta forma a convivência direta aos sistemas da organização busca estabelecer uma estrutura orgânica da empresa, como também os níveis hierárquicos e competências respectivas, norteados maiores responsabilidades na linha de poder. O sistema de gestão em sua relação, busca estabelecer em seus processos uma situação objetiva que leva a empresa a situação atual. Os demais sistemas são sensibilizados de forma indireta através do sistema de gestão ou organizacional. A natureza do contato destes sistemas com o modelo de gestão está nos processos acordados pelos sistemas de gestão, junto com as linhas de responsabilidades e poderes do sistema organizacional.

Na introdução da dissertação foi explanado que cada organização detém características muito particular sua, da forma como gerir sua estrutura. Esse atributo discutido até o momento, na verdade mostra a consequência da cultura, ligada ao modelo e gestão. Podemos considerar de forma categórica que os níveis de eficiência e eficácia não são iguais nas organizações, pois são um resultado de como as formas são determinadas dentro da organização, confirmando sua ligação com o seu modelo de gestão.

Segundo Cameron e Quinn (1996), a empresa deve ir na busca de sua congruência de seus ideais, valorizando o ambiente externo. Desta forma comenta que uma cultura para ser adequada a uma empresa, ela deve estar acordada com a cultura do meio que atua. O fato é que a cultura possui movimentos e se modifica em consonância com as pessoas da empresa, onde os gestores são os mais afetados aos desafios do ambiente externo. Deste modo a principal influência da cultura organizacional é de fato o modelo de gestão e este deve fazer permitir um maior fomento desta cultura, buscando maior capacidade de adaptação das mudanças do meio.

### ***3.1.2 O Modelo de Gestão Ideal***

Diante do expressivo destaque que é o modelo de gestão, e provido de uma cultura organizacional, flexível correspondendo às mudanças do meio. E para isso, deve ser estruturado um modelo ideal, baseado nos seguintes aspectos conforme Crozoatti (1997) comenta que:

***Que o processo e gestão*** - é a forma que direciona uma empresa na situação atual em uma situação objetivada e neste caso é fundamental que os processos ligados a gestão sejam construídos através de um planejamento estratégico, com objetivo de levantar diretrizes que possam garantir a continuidade da empresa, com o planejamento operacional definido onde implementa suas ações com as diretrizes estratégicas com intuito de garantir a eficácia necessária desta continuidade e controlando durante toda sua fase os resultados de acordo com os planos.

Conforme relata Crozatti (1997), que estes processos se apresentam como verdadeiros rituais dos quais mostram que os valores da empresa são mudados de direção conforme as estratégias e também podem ser de fato reafirmados. Temos como exemplo a implantação de um planejamento estratégico, com objetivos alinhados para as melhorias das diretrizes,

mostrado na apresentação do Congresso de Gestão Estratégica de Custo, realizado no Rio de Janeiro em 96.

No comentário de Cameron e Quinn (1996), diz a que flexibilidade do modelo de gestão, possibilita uma maior participação, bem como também uma maior contribuição das pessoas envolvidas em uma atividade, e que possam contribuir com novas ideias, buscando soluções inovadoras, com objetivo de obter um plano lógico e formal, eximindo de qualquer tipo de responsabilidade dos gestores da hierarquia maior da empresa, pela busca da decisão final.

É apropriado tecer o comentário sobre o processo de gerir a empresa, durante a fase do planejamento operacional e com elaboração dos orçamentos com simulações de sistemas tecnológicos que buscam dar acesso a cada gestor de áreas, responsáveis de analisar alternativas possíveis escolhas que possam contribuir para a otimização dos resultados da empresa, durante a implantação e suas atividades de área.

***Que na avaliação de desempenho utilizadas para a linha de comando e das áreas*** – devem sempre utilizar como base de alinhamento os resultados econômicos, pois a empresa na sua essência comporta-se como uma entidade econômica, onde exerce a troca com o meio externo. Desta forma as atividades das organizações mostram consumir recursos e geram produtos para ao mercado. Caso estes não produzirem resultados econômicos dentro de uma escala de lucro, buscando com isso a reposição dos recursos consumidos, poderá a continuidade da empresa ficar comprometida. Dessa forma, a uma necessidade de utilizar modelos para medição financeira, para uma maior orientação na gestão, buscando orientar os gestores nas decisões lógicas da economia. Assim o resultado econômico, está ligado aos critérios da avaliação de desempenho, onde orienta os gestores nas suas ações acordadas com os planos negociados com as demais áreas, garantindo de certa forma a continuidade da empresa, assim ao fazer entender que os demais critérios estão relacionados com a eficiência de utilização dos recursos e satisfação das pessoas, no desenvolvimento, na produtividade e flexibilidade diante ao processo de gestão.

***Que durante a autoridade e durante os deveres dos gestores*** – estes de modo geral devem funcionar com a função exercida. Neste sentido a necessidade de uma identificação clara dos resultados para cada gestor, onde as decisões são implementadas na gestão dos recursos e disponibilizadas para contribuir nas ações de cada atividade. Já a distribuição dos custos de níveis da hierarquia da empresa mais elevados, empregam modelos baseados em custeio baseado por atividades (Activity-Based Costing - ABC), ligados aos outros, e isto traz

danos para o gestor agredindo sua autoconfiança com relação a sua capacidade, pois estes modelos fazem com que os mesmos paguem por atos que não praticaram em relação de responsabilidade de custos que não poderão gerir. De modo contrário a este fato, na identificação correta de suas decisões gerenciais que resultaram fatos gerados pela sua área, mostra com isso a transparência de sua gestão, e a demais de outros gestores. Outro fato importante a comentar são os conceitos de preços de transferência baseados no custo de oportunidades, com base no valor de mercado, buscando medir os produtos que são transferidos para os clientes internos e externo, superando um modelo de mensuração e decisão.

Certamente o poder constituído pelos proprietários, é certamente fundamentado pelo conhecimento de seu gestor escolhido para uma área de especialidade. Assim mostra-se o gestor da área de controladoria como exemplo, este apresenta-se como o melhor especialista na medição dos eventos econômicos, onde seu poder deve buscar provocar uma maior interação entre as áreas, buscando alternativas que possam otimizar os resultados global da empresa, em detrimento aos resultados individuais das áreas.

Os envolvimento dos gestores estão interligados com os executivos da empresa, estando assim conectado com o modelo de gestão, onde o intervalo de fazer a prestação de contas é sua forma principal.

***Que o processo de decisão deve ser compatível com o fundamento e o conhecimento*** – dessa forma o processo descentralizado busca uma maior flexibilidade em seus objetivos e nas decisões dos gestores, na busca de uma maior adequação dos gestores na empresa e no seu ambiente externo, onde suas características são suas principais mudanças descontínuas que em suas decisões exigem oportunidades de imediato. Assim acordado com os planejamentos operacionais, possuem a liberdade de realizar a negociação de seus produtos e serviços, onde as entidades externas fazem parte destas negociações, objetivando otimizar seus resultados e aproveitando todas as oportunidades existentes.

***Que o comportamento dos gestores, possa ficar atento aos itens anteriores*** – e desta forma possa ter um modo participativo, buscando a interação com os outros gestores e uma maior integração entre eles, com objetivos de alcançar uma maior motivação com a equipe colaboradora. Isto mostra que sua postura buscará ser mais empreendedora, alcançando desta forma soluções inovadoras, de certa forma os riscos serão, mas controlados, dependendo do ordenamento a empresa. De certa forma, o seu papel é de ser o dono do negócio e fazer acontecer resultados.

O modelo de gestão ideal as crenças e seus valores são contido em seus conceitos e isso pode gerar para a empresa uma cultura favorável com agilidade, boa adaptação e combinadas com o ambiente externo, estabelecendo as metas e os resultados que devem cada empresa alcançar e também por áreas internas e desta forma buscar um ambiente que se mostre integrado com os grupos da organização.

### **3.2 Características e funções dos modelos de gestão**

Vários modelos são conhecidos no mercado empresarial, mas é necessário buscar maiores informações e pelos menos conhecer suas características comuns, assim apresentaremos de resumida o papel dos mais conhecidos:

- Gestão Democrática;
- Gestão Meritocrática;
- Gestão com foco em resultados;
- Gestão com foco em processos;
- Gestão autoritária;
- Gestão por cadeia de valor.
- Modelo Técnico-Científico ou Funcionalista

#### **3.2.1 *Gestão democrática***

Este modelo é definido nas leis brasileiras e também conhecida, como a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, garantida em sua Constituição Federal onde comenta em síntese que deve haver uma participação efetiva da parcela que compõem a comunidade escolar.

Assim entendemos que está combinação com a gestão é uma situação planificada que mostra que a qualidade da educação seja uma condição deste modelo. Suas concepções são baseadas pela descentralização de poder e maior participação da comunidade e maior transparência. De forma simples deve haver uma colaboração mútua entre a comunidade e a escola onde a mesma é introduzida. E de certo modo todos da comunidade escola devem criar condições de cooperação, para que todos possam avaliar os processos que fazem parte da gestão escolar de uma forma ampla e democrática.

É claro que este modelo, conforme comentários de Fonseca (2002), oferece oportunidade de maior comprometimento de todos os seus colaboradores, onde a participação é muito intensa de todos, mas pode haver um perigo maior com os conflitos. Pois caso não houver um uma gestão que realize um trabalho de condensar as opiniões, poderá levar grande atritos com a equipe. E desta forma mostra que este modelo exigirá um elevado grau de experiência, como também uma maior preparação dos gestores, para lidar com as adversidades do dia-dia, pois a impossibilidades de profissionais dentro da organização com deficiência na comunicação, este tipo de modelo não é aconselhável, pois está característica do gestor será o grande diferencial.

### **3.2.2 *Gestão Meritocrática***

Esta é baseada na competência e no desempenho dos seus colaboradores, os gestores tendo como foco maior os resultados e a competência profissional.

E desta forma este modelo possui no seu ponto forte um maior engajamento de todos da equipe, pois o reconhecimento e seus resultados serão reconhecidos e dependerá do engajamento da equipe.

Já no seu ponto fraco, mostra que será criado um ambiente bastante competitivo que afetará muito o grau das relações da equipe. Pois tem-se observados que na maioria das organizações que os colaboradores não estão preparados com esse tipo de competição.

O fato é, para escolher este modelo, será necessário que o gestor possua uma excelente preparação em sua formação e ter como característica básica o fator da imparcialidade fluída na sua gestão. E desta forma buscando em sua atuação atos transparentes e respeitando sempre a todos.

### **3.2.3 *Gestão com foco nos resultados***

O próprio nome já nos leva o pensamento que o resultado é seu maior foco, e para este não existe fórmulas mágicas de se fazer gestão, o formato deste modelo não é sua principal ferramenta e por isso estarão em segundo lugar.

O que é importante nesse modelo para algumas empresas é que sua gestão deve gerar soluções rápidas para atingir suas metas, planejamento de curta duração e que seja eficaz no final.

### **3.2.4 *Gestão com foco em processos***

Com objetivos de focar os métodos e também os procedimentos, este modelo de gestão é baseado nos processos, onde buscam constantemente fazer seu aperfeiçoamento e aprimorando as execuções.

Este tipo de modelo, tem como lado positivo uma maior duração nos resultados. E profissionais com um maior grau de habilidade de gerir processo, pois devem ser mostrar bem atentos nos seus mínimos detalhes buscando acompanhar de modo eficiente cada fase das atividades.

### **3.2.5 *Gestão autoritária***

Este modelo é considerado a mais contraditória existente no mercado, pois o próprio gestor é considerado como o centro de todos os processos. E de certo modo é “chefão”.

Porém, diante das estratégias empresariais, sempre existirá modelos que terão a parte boa e a parte ruim. E nesse tipo de modelo a voz da equipe é considerada nula. E de certo modo, aqui o gestor será o grande responsável para tomar as rédeas das decisões que levarão a empresa a aumentar seus lucros.

É bem verdade que a maioria das empresas tem este modelo favorável as suas expectativas, principalmente quando seu quadro de colaboradores é quase todos formados de recém-formados, isto é, profissionais inexperientes. Onde o propósito maior é fazer a blindagem da equipe para não dar abertura a todos.

Autores como Fonseca (2002) comenta que este modelo para gerar resultados positivos deve ter como base principal o diálogo e o carisma, pois desta forma equipe poderá respeitar a opinião e decisões do gestor.

### **3.2.6 *Gestão por cadeia de valor***

Conforme Fonseca (2002) comenta que este modelo é o mais exigente para realizar periodicamente pesquisas de mercado, buscando encontrar uma maior forma de entender as necessidades dos clientes.

Desta forma a empresa deverá possuir no seu quadro de colaboradores, profissionais capacitados e treinados para um entendimento maior na construção da estratégia com foco nas expectativas dos clientes.

Assim o gestor buscará em suas metas fazer uma organização de sua equipe baseada nas expectativas do cliente, isto é, no que deve agradar-lhe.

Fonseca (2002) comenta, existe vários modelos de gestão a disposição das empresas, e isto não quer dizer que devemos apenas um destes modelos, pois o que vai direcionar são as metas construídas através do planejamento estratégico.

Ainda completa Fonseca (2002) que o segredo de uma boa gestão é sua flexibilidade, onde coloca que os profissionais necessitam de ter opções para escolher o modelo ideal conforme o momento.

Apesar das organizações buscarem preferir optar por alguns dos modelos de gestão, são raras as mudanças de seguir o mesmo padrão sempre.

### **3.2.7 *Modelo Técnico-Científico ou Funcionalista***

Este modelo é baseado na hierarquicamente em cargos e funções, buscando justificar o trabalho da eficiência dos serviços escolares. Os métodos da administração empresarial são os princípios deste modelo. E segue as características deste modelo:

Organograma e descrição das atividades, enfatizando-a tecnicamente, isto é, nas tarefas especializadas;

Centralização do poder direcionado ao diretor, onde podemos fazer como destaque aqui, as relações de subordinação onde as autoridades de um são mais do que os outros.

A gestão da administração é sua maior ênfase, isto é, nas normas, nas regras, nos procedimentos, na burocracia e no controle das atividades, onde os objetivos específicos da instituição são esquecidos frequentemente.

Uma forte tendência da comunicação de cima para baixo, com base sempre nas normas e nas regras e desta forma a hierarquia mostra-se efetiva através dos cargos e funções.

Uma maior tendência para as tarefas do que para seus colaboradores – serviços escolares com maior eficiência.

Atualmente, este princípio é conhecido no meio organizacional como a gestão da qualidade total.



## **CAPÍTULO 4.**

### **FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO**

Neste capítulo estaremos apresentando conceitos e questões sobre as ferramentas de apoio a gestão, entendendo como as tecnologias disponíveis são empregadas possibilitando um maior potencial humano nas comunidades escolares, onde terão uma importância fundamental neste processo. Pois proporcionam a realização de uma ação de forma conjunta e integrada que deixa à escola de forma satisfatória atingir os resultados para todos.

#### **4.1 História das ferramentas gerenciais**

Conforme Valle (2010) a história da utilização das ferramentas gerenciais, tem início nos tempos antigos da humanidade. O fato que nas pesquisas arqueológicas realizadas recentemente na Síria, no Israel e no Iraque, fichas feitas de barros, foram descobertas, onde foram possivelmente utilizadas como apoio no controle de estoque, onde mostram sua possível utilização durante os anos 8.000 a.C....Antes de 2.000 A.C. nesta época o comércio das mercadorias eram realizadas por trocas e depois foram evoluindo chegando nas utilizações das moedas. Antes de 1.000 a.C. Houve nesta época o surgimento da contabilidade, onde utilizava técnicas que controlavam o patrimônio, onde eram registradas sem nenhuma padronização e de forma empírica. Após 1.400 d.C., é que apareceu a técnica chamada de partidas dobradas, onde possui no seu contexto a forma matemática onde existir um débito, haverá um crédito correspondente.

O fato nos leva a comentar que as ferramentas gerenciais que nos auxiliam para a tomada de decisão, também tem servido para a redução dos riscos e das perdas, obtendo com isso resultados eficazes que faz aumentar o seu potencial.

#### **4.2 Ferramentas de gerenciamento e gestão**

Segundo Valle et al. (2010), as ações de gerenciamento têm se mostrada complexa, onde são necessários o aperfeiçoamento e a criação de ferramentas específicas para apoio ao planejamento, ao monitoramento e ao controle para elevação da eficiência e a eficácia durante os processos de coleta, de entrada e com tudo dos dados analisados com intuito de gerar uma tomada de decisão correta.

O PMI (2008) em sua definição sobre ferramenta coloca que é um negócio meio tangível e de certa forma um tipo de modelo sistemático ou um programa de software, com efeito para realização de atividades com objetivo de criar um produto ou um resultado. E desta forma produzem informações com elevada precisão, onde são conquistados benefícios, como: o ganho de produtividade; a racionalidade das decisões; a ampliação da visão criteriosa, os objetivos das avaliações bem como dados visíveis e maiores percepções dos efeitos das ações que serão desenvolvidas.

E desta forma o PMI (2008) comenta que a maioria das ferramentas são voltadas para dar apoio ao monitoramento, também controlando as atividades e processos da gestão ou do gerenciamento. Assim expressar qual ou quais suas vantagens e desvantagem é busca uma decisão acertada na sua aplicação pois é tão difícil esta análise por hoje ter no mercado um cenário bastante competitivo.

Através da revisão bibliográfica, foi analisada que este desafio, vários autores têm discordados sobre o assunto do qual seria a melhor forma de classifica essas ferramentas de gestão. Onde Okes apud Fonseca et al (2006), mostra que as técnicas são classificadas dentro de um padrão agrupado em seis grupos com afinidades comuns: onde temos as ferramentas básica conhecidas como o diagrama de causa-e-efeito; o histograma e o diagrama e Pareto. Os ferramentais gerencias como o diagrama de afinidade; o diagrama das relações da informação e o diagrama métrico. As ferramentas utilizadas como meio de criação espontânea como o brainstorming; os mapas mentais; as teorias de solução invertidas. As ferramentas estatísticas como os controles estatísticos de processos, o planejamento de experimentos e as análises temporais. As ferramentas de projeto como o desdobramento da função da qualidade; a análise de modos de falha e as ferramentas de ajustes. E as ferramentas de mensuração como os custos de qualidade; a avaliação de sistemas de medição.

Já Brocka apud Fonseca et al (2006) sugere em um maior agrupamento, isto é, em oito formas de grupo: as ferramentas gráficas; as técnicas company-wide; as ferramentas de análise de dados; as ferramentas de identificação de problemas; as ferramentas que buscam apoiar as decisões; as ferramentas de modelagem; as ferramentas de prevenção e por fim as ferramentas de criatividade.

### **4.3 Ferramentas de Apoio administrativo**

Conforme Falconi (1992) a tarefa de gerir uma empresa é complicada e tentadora. No entanto, há existência de várias ferramentas administrativas no mercado, que são úteis no auxílio da execução das atividades gerenciais, de uma forma muito eficazes e simplificada.

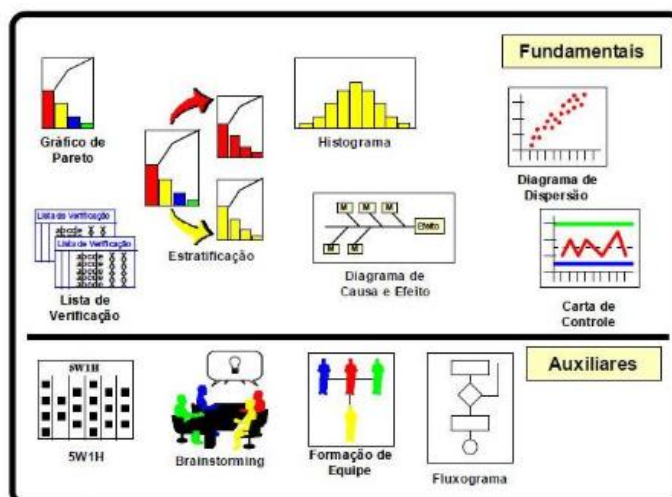
As ferramentas de apoio na administração são consideradas para a gestão de empresas técnicas que auxiliam para a tomada das decisões e no caso da educação, no modo gerenciar as instituições, utilizando melhor os pensamentos as ideias e com isso direcionando o melhor caminho para início das ações. E desta forma sua contribuição está ligada para a análise dos problemas, com isso resulta nas soluções direcionadas para o planejamento e para o gerenciamento dos projetos.

De certo modo, temos que conforme o tempo as ferramentas utilizadas podem modificar, conforme o negócio necessitar de maneira bem particular ou ainda de forma complexa de suas operações, com isso a evolução é proporcionada de forma constante na administração.

### **4.4 Ferramentas de gestão mais utilizadas**

Conforme Falconi (1992) mostra que as ferramentas mais utilizadas para fazer observações, fazer análise e buscar os problemas organizacionais são: a Matriz trade-off; a confusão de ideias – Brainstorming; a Coleta de dados e a Estratificação, a Técnica Nominal de Grupo; o Diagrama causa-efeito e por fim, o Diagrama ou gráfico de Pareto.

Também em seus comentários mostra nos textos que com a comunicação empresarial e também com o planejamento, existem as ferramentas como: o Gráfico do processo das decisões (PDPC), o Diagrama Árvore, o Diagrama de afinidades, o Diagrama da Matriz, o Procedimento Padrão Operacional (PPO), o Diagrama PERT/MASP, a Matriz de definição de causa, a Padronização, e a mais conhecida de todos e mais utilizada a Planilha 5W2H.



**FIGURA 6 – Ferramentas Básicas para a Qualidade**

FONTE: CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade total: padronização de empresas. Rio de Janeiro: Record. 1992.

Vale destacar, como ponto de atenção, que saber e conhecer apenas uma ferramenta de apoio na administração, não tornará sua gestão assim tão fácil. Pois acima de tudo a sua importância na aplicação necessitará ser correta e no momento certo. Onde a incorreta utilização da mesma resultará em coletas de dados errados, e isso poderá impossibilitar de fazer ações corretivas na resolução do planejamento.

E desta forma as ferramentas administrativas de certo modo, possuem um lado que apresenta uma maior otimização administrativa. Por isso sua aplicação poderá ser em qualquer situação, isto é não limita-se somente no âmbito empresarial. O fato que essas ferramentas chegam até mesmo auxiliar em sua vida financeira, buscando identificar os problemas e contribuir para as realizações de sonhos e metas pessoais.

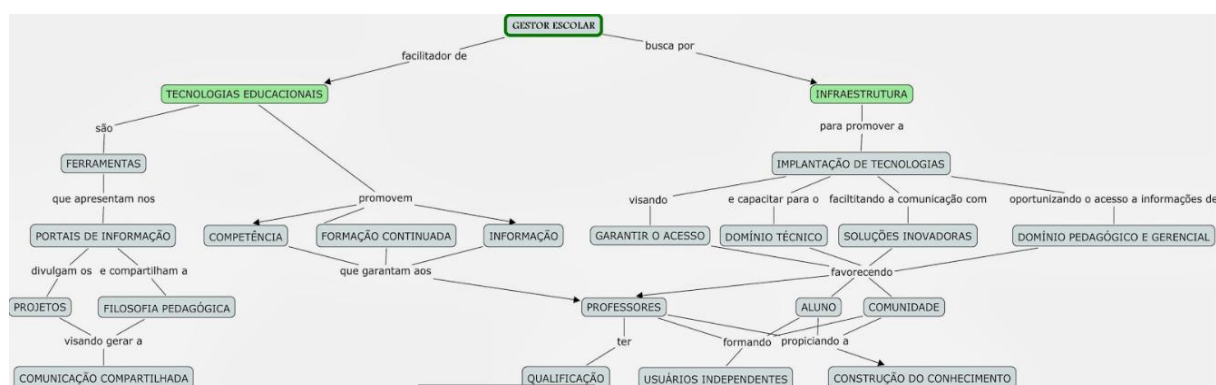
#### 4.5 Ferramentas de gestão nas escolas – TGE

Conforme Almeida (2004) diz que a liderança feita pelo um gestor é uma forma fundamental, mas, no entanto, fazer sua utilização isolada não basta para gerar resultados positivos. E com isso é necessário que se tenha em sua disposição e também na equipe, várias ferramentas gerenciais que possam dirigir a instituição de forma estruturada e organizada, buscando atingir os resultados estabelecidos pelo município, como também do estado. Assim essa forma estrutural terá a missão de buscar a garantia da missão, dos objetivos, das metas, dos indicadores, das estratégias e suas ações devem ficar alinhadas e bem definidas em todas as fases, onde todos possam entender com clareza e compreender o verdadeiro papel e

objetivando sua contribuição para buscar os resultados programados, onde serão medidos, avaliados e com tudo bem reconhecidos.

Almeida (2004) comenta que a base da TGE (Tecnologia da Gestão Educacional) está na gestão escolar e utiliza importantes ferramentas gerenciais, onde são customizadas devidamente com o ambiente escolar, assim possibilita uma maior harmonia durante os processos da administração e os pedagógicos.

Com isso a TGE, através dos seus princípios apoia-se nos conceitos e nos instrumentos de integração as tecnologias educacionais, contribuindo de forma decisiva na plena formação do educando. A TGE coloca que as verdadeiras desconstruções dos conceitos para entendimentos dos paradigmas devem aceitar e fazer a prática dos seus postulados.



**Figura 07 – Mapa conceitual do uso das Ferramentas Tecnológicas Educacionais**

Fonte: ALMEIDA, M. e RUBIM, L. O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem. São Paulo: PUC-SP, 2004.

Com isso, a ferramenta de gestão exige, mas consciência em sua aplicação do que um método gerencial, pois posiciona todos os profissionais que fazem parte da composição de uma escola a mudar sua postura e suas atitudes, que não é prática do dia-dia das escolas. Ainda que todos possuem seus compromettimentos diários com suas tarefas educativas, conforme seus regimentos internos e legislação nacional.

Assim mostra que a TGE é movimentada pela persistência de fazer uma nova construção de um novo paradigma para atuação da gestão escolar, formando a condição ideal para que este modelo, seja o modelo pedagógico tão sonhado e desta forma surgindo processos que tornarão a escola a gerar efeitos tão esperados e vinculado com sua proposta de visão.

Por isso, fazer entende-se que estas ferramentas possui uma grande importância ao meio da gestão, não é difícil. Até onde sabemos que no seu dia-dia a instituição de ensino, existe umas variadas situações para gerenciar e também informações para direcionar, onde se

o gestor não tiver preparado e ter em suas mãos ferramentas de apoio para gerar organização e controle de tudo, acabará apenas em um grande apagador de incêndio ao invés de concentrar os seus esforços na busca da melhoria da qualidade da sua instituição.

Desta forma entendemos que a importância da ferramenta de apoio à gestão escolar, será para o auxílio de forma instituições de ensino profissional e de forma transparente, onde possam economizar tempo, buscando construir boas práticas que poderão ser seguidas por outras onde os novos cenários das escolas sejam guiados pelo crescimento, pela saúde financeira e com tudo pelo ensino de qualidade.

## **CAPÍTULO 5.**

### **GESTÃO E A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO COM O IDEB**

Com objetivo de apresentar de forma conceitual o que a gestão da qualidade tem aplicado de forma objetiva na educação. Assim este capítulo estaremos comentando o contexto da gestão da qualidade e trazendo à tona as novas discussões quanto ao tema a qualidade na educação.

#### **5.1 Gestão e qualidade**

A boa gestão na educação é importante, pois seu destaque na última década tem se mostrado eficaz. Quanto a palavra “qualidade” em sua utilização nas organizações vem acompanhada do termo gestão. Isto quer dizer que a gestão e a qualidade estão integradas na busca da geração de resultados positivos.

Santana (2007), desenvolveu uma pesquisa, baseada na aplicação da referida palavra ‘qualidade’ como um termo voltada para a educação no Brasil. Chegando em suas conclusões que:

Assim a pesquisa revelou que o termo qualidade, quando aplicado na educação, mantém a dicotomia “objetividade versus subjetividade”, presente na literatura, da filosofia moderna ao gerencialismo de hoje, agora confirmada pela experiência empírico-teórica da qualidade total, embora a tendência mais marcante seja considerar a qualidade algo automaticamente positivo. A ideia de qualidade como algo “positivo” implica agregação de valor, porém, como não há parâmetro para definir esse valor, que é eminentemente subjetivo, a qualidade é um termo que pode agradar a gregos e troianos, ou ainda a Deus e ao diabo, pois depende dos valores de cada um. (SANTANA, 2007, p. 224).

Além das questões de parcialidade mostrada por Santana, a qualidade chega agregada aos modelos de gestão conhecidos no mundo das empresas e isto não é bem visto para atuação dentro da educação. Na abordagem de Rosa (2008) ele comenta que as escolas que estão buscando a certificação internacional, isto é a ISO 9001. E desta forma aponta que as instituições estão se adequando para a visão empresarial:

Por conta das críticas que habitualmente os atores do mundo educacional remetem aos métodos de gestão empresarial (conforme, aliás, pode ser observado nas entrevistas) a grande dúvida que surge entre os profissionais da educação diz respeito à própria gestão escolar. A escola é uma empresa, ou não? O entendimento deste

questionamento é fundamental para compreender a importância de se buscar sistemas de gestão competentes dentro do mundo escolar. (ROSA, 2008, p. 123).

Utilizando o mesmo artigo, Castro (2009), comenta sobre a atuação do diretor da escola:

Os estudos atuais têm atribuído cada vez mais papel central a liderança do diretor na conquista da qualidade da educação, na transformação das condições da escola para que o aluno consiga aprender, esta liderança depende fortemente da formação, conhecimento e habilidades do diretor. (Castro, 2009, p.121).

Conforme é expressado por Castro, onde o papel do diretor é fundamental para gerar uma transformação dentro da escola e essa preocupação também é mostrada pelo governo, onde veem lançando projetos ligados de educação básica para os gestores escolares. E desta forma é fundamental que eles façam de forma correta a gestão nas escolas. Com isso a boa gestão, garantirá os melhores resultados para a educação dos alunos. E neste caso o que interessa é a eficácia do sistema. Isso mostra que o diretor tem sua gestão atuante dentro um sistema, ou seja, o sistema educacional e político, onde existe a atuação da secretaria municipal de educação, como também a estadual e federal. Na educação privada o gestor geralmente é encontrado em um sistema e grande contexto.

## **5.2 A qualidade na educação**

A gestão em si, tem se mostrado com inúmeras abordagens conceituais, quando discutimos o tema 'qualidade' na educação, mostra uma existência de infinitas abordagens. E analisando o termo em um artigo que foi publicado na revista a educação e a sociedade, foram bordados pontos sobre as diferentes interpretações do mesmo.

Cavaliere (2007) comenta que o fator principal da qualidade da educação integral, foi sua implantação nessa década.

É a construção de uma proposta pedagógica para escolas de tempo integral que repense as funções da instituição escolar na sociedade brasileira, que a fortaleça através de melhores equipamentos, do enriquecimento de suas atividades e das condições adequadas de estudo e trabalho para alunos e professores, o que poderá trazer algo de novo e que represente crescimento na qualidade do trabalho educativo. (Cavaliere, 2007, p. 1032).

Cunha (2007) com uma afirmação categórica, o mesmo diz, se existir, mas recursos envolvidos na educação maior será sua qualidade. E o FUNDEB para isso ainda é uma grande incógnita. Já Paz (2010) comenta que o responsável pela distribuição dos recursos para o ensino público, e comenta o autor, que está verba é bem-vinda, para hoje construir de forma



planejada uma nova qualidade para o ensino. No artigo ainda o autor faz um relacionamento com a qualidade da educação pública com a qualidade de qualquer coisa.

Quando se fala da qualidade da educação pública, não em termos do mais ou menos, do maior ou do menor rendimento diante de certos testes, mas em termos do que se ensina, do que e como se aprende, a questão da laicidade assume o primeiro plano. (Cunha, 2007, p. 826).

Desta forma este trabalho que busca fazer o entendimento da educação de qualidade, comentado no início deste capítulo é alinhado com que Preedy (2006) e também Podestá (apud Gvirtz, 2007) comentam, que a qualidade da educação tem a ligação direta com o aluno que aprendeu, onde fez sua evolução e desenvolveu seus conhecimentos. E por isso todo o sistema de gestão deve ser repensado para colocar em prática diante deste objetivo. E isso de fato faz aluno aprender. Ainda os autores destacam: que tudo isso, é muito escasso na vida real, pois obter recursos físicos de qualidade, isto é, professores bem remunerados, com plano de carreira implantado, com projeto político pedagógico muito bem estruturados é hoje uma grande utopia. Que deve ser buscada através dos modelos de gestão.

Diante deste contexto sobre a gestão da qualidade, entendemos que ela está voltada para a compreensão das dimensões que também envolvem a gestão escolar e neste caso é preciso ser melhor entendida, para obter uma administração profissional consistente, buscando os melhores resultados aos alunos.

### **5.3 O Ideb e sua relevância enquanto mecanismo de medida da qualidade do ensino**

Conforme Inep (2007) o Ideb foi criado a partir de 2007, e esta sigla corresponde ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, onde tem a finalidade de avaliar os resultados do aprendizado, onde estabelece metas buscando a melhoria do ensino. O IDEB, possui como o principal objetivo, fazer o monitoramento da qualidade do sistema de ensino, desta forma utiliza fluxo escolares, também conta com aprendizagem escolas para cálculo de sua avaliação. Onde a média do índice tem uma escala de 0 a 10 e na sua matriz de cálculo contemplam os dados da aprovação do Censo Escolar e nota oriundas das avaliações que são aplicadas pelo sistema de avaliação a educação básica – SAEB.

A qualidade do ensino oferecido será o responsável pelo sucesso escolar do educando. Porém, como saber se essa educação oferecida está sendo de qualidade? Eis que foram elaborados os sistemas de avaliação, que visam justamente “avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos” (Paz, 2010, p.4). E aqui surge uma grande crítica a esse sistema, pois se o

IDEB deve medir a qualidade do ensino ofertado com base em testes padronizados, fica muito mais fácil “treinar” alunos para responderem a uma prova, do que construir uma formação crítica. Percebe-se que muitas instituições de ensino estão fazendo justamente isso, digamos que “ludibriando” o sistema de avaliação, já que estão formando indivíduos para responderem mecanicamente a um teste e deixando de lado a formação cidadã, crítica reflexiva, social, cultural (Paz, 2010).

Conforme Paz (2010) diz que a qualidade do ensino que o governo tem buscado, será o grande responsável no futuro pelo sucesso escolar oferecido nas escolas. Todavia hoje, tem se perguntado se a educação oferecida está realmente direcionada para esta qualidade tão desejada? Assim entendemos que os sistemas de avaliação, são os verdadeiros responsáveis para buscar avaliar a qualidade do ensino desejado pelo governo brasileiro. E com as avaliações nacionais desenvolvidas nas escolas através dos questionários socioeconômicos buscam de forma de performance alcançar as metas estabelecidas.

Desta forma temos algumas indagações como investigador, quanto a esse sistema, se o IDEB é uma ferramenta de medição da qualidade do ensino no Brasil, onde são desenvolvidos testes padronizados a cada ano impar do calendário, isso caracteriza que a possibilidade de fragilidade do sistema, pois os alunos podem ser treinados facilmente pelas escolas, com intuito de máscara suas performances. E de fato isso tem acontecido em algumas instituições de ensino no Brasil e relatados por trabalhos acadêmicos sobre está problemática, isto é, estão manipulando o sistema, pois estão formando indivíduos mecânicos para um específico teste e colocando formação do cidadão em risco.

Mas também, não podemos somente criticar os sistemas de indicadores, é preciso reconhecer, que existe um significado importante para a motivação das escolas, buscarem novos método pedagógicos capazes de amenizar a tão conhecida evasão escolar em nosso país. Desta forma cita Fernando (2007, p.16): ““incentiva as unidades escolares (escolas e redes de ensino) a operarem com baixas taxas de reprovação [...]”.

Já Paz (2010) coloca que, o sistema de ensino decorado e somado com treinos mecanizados não caracteriza a qualidade do ensino na escola. Por tanto o que é um ensino onde as preocupações dos gestores, estão direcionadas somente para capacitar os alunos na obtenção de boas notas para os testes padronizados, e deixam de lado a eficácia dos discentes no ambiente das escolas? O fato é que não existe valor nenhum de ganho de conhecimento para o ensino mecanizado, o que estamos precisando hoje na educação é de pessoas com visão

crítica e capazes de agir diante da sociedade política que estamos vivendo atualmente no Brasil.

#### **5.4 Modelo de Excelência da gestão (MEG)**

A FNQ (2017), mostra nos seus relatórios anuais, que o cenário que está sendo montado nesta década atual, vem revelando um quadro muito preocupante e desafiante para as organizações.

Fatores com elevados graus de exigências no mercado dos consumidores, junto com as antigas instabilidades das demandas da sociedade, com a chegada da globalização, o aumento da competitividade, a constante evolução da tecnologia da informação, e com a disputa diária para os recursos escassos, isso tem buscado a exigir mudanças nos modelos de gestão significativos para gerir de forma eficiente e eficaz os negócios.

Também comenta a FNQ (2017) que nos anos 80, o governo dos Estado Unidos da América EUA, criou sistemas de incentivos para as organizações com objetivo de aumentar os conceitos capazes de fazer as orientações necessárias para as respostas sobre o crescimento das Industrias japonesas. Desta forma foram conduzidos estudos de consultoria através da empresa considerada de Classe Mundial a Mckinsev, com objetivo de identificar as diferenças das organizações japonesas com as demais no mundo.

E com esse estudo realizado pela empresa Mckinsev, nasceu um modelo de reconhecimento para as empresas, através de premiações como: Prêmio Malcolm Baldrige, nos EUA, aqui no Brasil o Prêmio Nacional de Qualidade.

O fato que vários países foram em direção a mesma estratégia, na busca da disseminação e facilitação da implementação das melhores formas de se fazer a gestão organizacional. Foram criados vários prêmios nacionais e constituídos novos modelos de gestão, com a utilização da estrutura lógica conforme os critérios do prêmio Malcolm Baldrige. Já no Brasil nos anos 90, o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foi criado pela Fundação do próprio Prêmio (FPNQ).

E desta forma o PNQ no Brasil, tem sua máscara pautada pelo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que possui como característica um modelo com voltado para a visão sistêmica, buscando o benefício da estruturação com o alinhamento dos componentes da gestão, na linha comandada pelo sistema. Afigura 7 mostra a característica deste modelo. E

tem em sua missão a disseminação dos fundamentos da Excelências na Gestão, com intenção de aumentar a competitividade das organizações no Brasil.

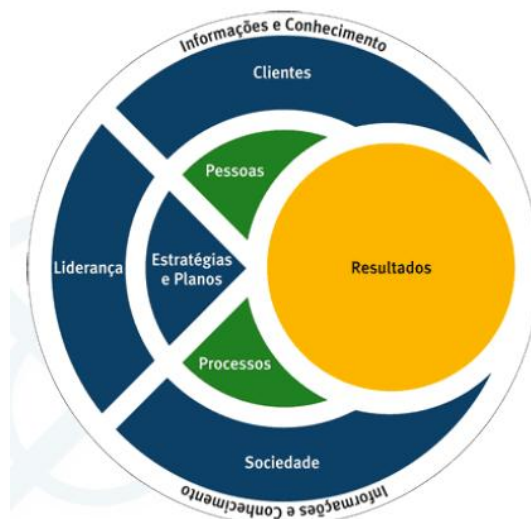
### **5.5 Ferramenta de Diagnóstico de gestão da Fundação Nacional de Qualidade -FNQ que auxilia as Micro e Pequenas Empresas (MPE) a se avaliarem e melhorarem a sua gestão.**

A FNQ (2014) comenta que a Micro e Pequenas Empresa (MPE), no Brasil tem utilizada como sua base de diagnóstico o Modelo de Excelências da Gestão (MEG) criado pela sua fundação.

E desta forma a FNQ deixa em disponibilização de forma gratuita seu questionário de auto avaliação da gestão para serem utilizadas pelas organizações. Onde o software busca como forma de objetivo o incentivo para a melhoria da gestão com foco na excelência organizacional. Assim as MPE que representam hoje no Brasil, mas de 90% da economia brasileira, tem utilizado esta ferramenta de forma constante, conforme dados liberados pelo SEBRAE em 2018.

A auto avaliação da Fundação é construída pela ferramenta virtual conhecida como MPE Diagnóstico, que são perguntas gerais relacionadas com a administração dos negócios, como a missão e a visão, o atendimento ao cliente, os padrões de trabalho, a produtividade, a inovação e por último a sustentabilidade. As questões estão estruturadas em partes, contendo as seguintes informações:

Parte I – Feedback da Gestão da Empresa – este retrata o grau de equilíbrio e solidez da gestão da empresa com o Modelo de Excelência da Gestão, com adaptações para a prática dentro das micro e pequenas empresas, onde são considerados seus pontos fortes e seus ensejos de oportunidades para alcance de melhorias.



**Figura 8 – Critérios de Excelência – Visão Sistêmica da Gestão**

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade -(FNQ, 2014)

Parte II – Feedback constituídos pelas práticas da Responsabilidade Social – esta busca destacar os pontos fortes junto com as melhorias na ligação através do meio ambiente, com as partes de interesse e comunidade onde a empresa está inserida.

Parte III – Feedback constituídos pelas Práticas das Inovações – este com objetivo de informar os pontos fortes com as oportunidades da melhoria contínua, tornando o ambiente da organização mais adaptados para a inovação de novos produtos, com novos processos e com novas formas de fazer a gestão das empresas.

Outro ponto comentado pela FNQ (2014) que as empresas que realizam o auto avaliações, recebem o relatório de volta com uma lista de melhoria a sempre implantadas. Desde modo este feedback funciona como uma orientação aos seus donos, na busca de avaliarem seus gaps, com objetivo de implementarem seus processos de forma mais correta adotando um planejamento com maior eficácia em vistas as falhas levantadas.

Com isso as MPE, poderão utilizar um plano de ação com intuito de melhorar cada processo e seus aspectos gerenciais do negócio. Nesta forma os comentários poderão ser apresentados com as informações no relatório, que servirão de contribuição para as definições das ações de melhorias para a condução dos negócios, buscando maior competitividade.

## **PARTE II**

### **ESTUDO EMPÍRICOS**

## **CAPÍTULO 6.**

### **METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Neste Capítulo será abordado os métodos científicos, que proporcionaram a coleta de dados e a realização de uma meticulosa investigação sobre o tema, de modo que o resultado foi alcançado de modo satisfatório.

#### **6.1 Introdução**

Antes de explanar a metodologia da pesquisa realizada durante o ano de 2019, cabe frisar aqui uma perspectiva imprescindível quanto a gestão x qualidade: Qual a forma de medir a gestão no âmbito da melhoria da qualidade na educação?

Soares (2009) aponta que é importante salientar que a principal métrica levada em consideração é os resultados da performance dos alunos. Desse modo temos como hipótese que os sistemas nas escolas devem garantir de forma concreta que as condições o aprendizado do aluno, pois ele é o verdadeiro possuidor dos seus direitos básicos associados na educação.

Desta forma, qualquer avanço na gestão escolar só será aproveitável se o corpo discente apresentar bons resultados. Resultados estes que será determinado por assuntos fundamentados socialmente e sob pleito na condição de supervisão/análise permanentemente. Assim, a definição das performances dos 07 municípios da Microrregião do Médio Mearim no estado do Maranhão, as escolas públicas distribuídas nos municípios de: Pedreiras, Trizidela do Vale, Lima Campo, Santo Antônio do Lopes, Bernardo Mearim, Capinzal do Norte e Poção de Pedras, tem como parâmetro central, para efeito de escolha e comparação, um critério padrão na performance dos alunos.

Se for verídico que o direito educacional é emissário dos alunos, conjuntamente é conveniente refletir que este escopo só será alcançado se montar uma estrutura escolar cabível. Desta maneira, independentemente de a qualidade escolar tenha parâmetro no desempenho acadêmico do alunado, não será atingido se não possuir determinado estado de motivação e satisfação nas ramificações do sistema, constituída por gestores, docentes, colaboradores, discentes, família dos discentes como também a comunidade envolvida com a escola.

É neste contexto que Soares (2009) define que:

"...a escola de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprendizagem de seus alunos, dispõe de infraestrutura necessária, ensina o que é relevante e pertinente através de processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade servida. Seus professores e funcionários e os pais dos alunos estão satisfeitos e os alunos mostram, através de formas objetivas, que aprenderam o que deles se esperava" (Soares, 2009, pág. 18).

Diante desse pensamento, a escolha, a análise e a comparação das instituições de ensino terão como base um indicador padrão do desempenho dos alunos, entretanto, a percepção dos procedimentos e dos resultados da gestão escolar levará em consideração a excelência do processo organizacional. Efetivamente, o que se objetiva com a pesquisa é identificar que nas melhores instituições de ensino selecionados, há uma maior conexão entre elas.

## **6.2 Lócus da Pesquisa**

Com base em dados documentais, este item descreve o contexto da pesquisa, apresentando informações básicas sobre o Estado do Maranhão e especial a Região do Médio Mearim, onde a pesquisa está inserida e é o centro dos registros pesquisados.

### **6.2.1 Maranhão**

Conhecido por possuir a maior abundância no ecossistema como rios, floresta amazônica, praias, mangues, cerrado, cachoeiras e lagoas com águas transparentes, considerada a vigésima sétima das unidades federativas na distribuição do estado brasileiro, sua localização no mapa, situa-se ao Nordeste do país, interagindo com três estados brasileiros Tocantins (sul e sudoeste), Pará (oeste) e Piauí (leste). Temos a cidade de São Luís, considerada sua capital, o estado contempla uma área de aproximadamente de 331 mil km<sup>2</sup>, onde são distribuídos em 217 municípios, é considerado como o segundo maior estado da região Nordeste, no Brasil é considerado o oitavo. Avaliando o seu Produto Interno Bruto –



PIB é considerado como o quarto estado brasileiro com riqueza da região do Nordeste do país e também considerado na escala brasileira o décimo sétimo com grandes riquezas no Brasil.

- Área: 331.936,948
- Limites: O estado do Maranhão com limites ao sudoeste e ao sul com o estado de Tocantins, já para o oeste faz limite com o estado do Pará e finalmente com o estado do Piauí na parte leste
- Número de municípios: 217
- População: tem aproximadamente em torno de 7,0 milhões. Dados IBGE (2015)
- Gentílico: maranhense
- Principal cidade: São Luís

O Maranhão possui sua representação populacional em torno de 7 mil habitantes e é considerado o décimo primeiro estado mais populoso. Sua capital é considerada a maior cidade em população. Além de São Luís, o estado possui outros municípios com população acima de cem mil habitantes, considerados como: Imperatriz, São José de Ribamar, Caxias, Timon, Paço de Lumiar, Codó, Bacabal e Açailândia. Também é considerado um estado que está entre os que possuem o menor IDH do país com aproximadamente 0,68 pontos.

O estado possui como atividades econômicas a indústria de transformação de alumínio, a celulose, a madeira e alimentícia, também está inserido as atividades de serviços, o extrativismo vegetal e agricultura, destacando-se a soja.



**Figura 9 - Mapa do Brasil com a localização do Estado do Maranhão**

Fonte: LOXOSCELES. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2017.

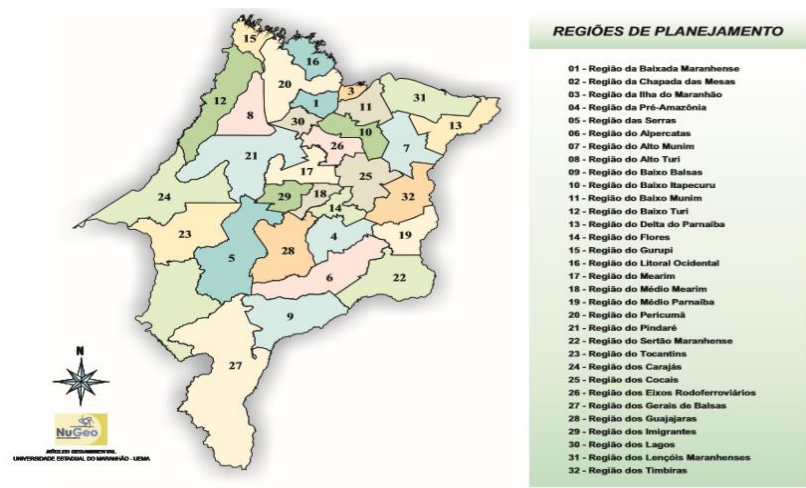
Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Loxosceles>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

Durante o mês de maio ao mês de novembro, tem um período de tempo seco, principalmente na Microrregião conhecida como Chapadas do Alto Itapecuru. A região possui uma grande pluralidade combinado em cinco áreas turísticas onde destacam-se a cidade de São Luís, a cidade de Barreirinhas, onde situa-se os lençóis maranhense e o Parque Nacional da Chapada das Mesas, com suas características de ambiente natural, cultural e arquitetônicos. Seu relevo é considerado modesto, como 90% da superfície abaixo dos 300 metros da linha oceânica. Possui uma bacia hidrográfica do Parnaíba, e Tocantins Araguaia, destacando-se os rios Tocantins e o Itapecuru.

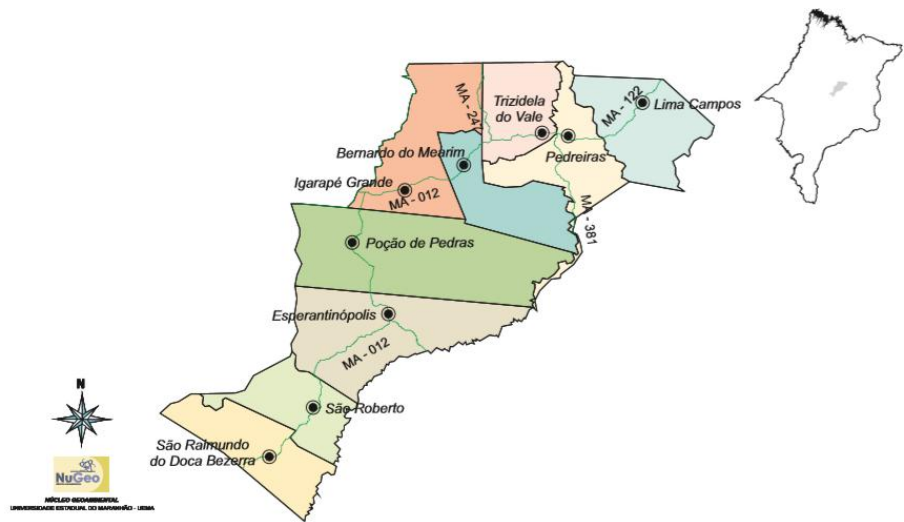
### ***6.2.2 Região do Médio Mearim***

Durante o mês de maio ao mês de novembro, tem um período de tempo seco, principalmente na Microrregião conhecida como Chapadas do Alto Itapecuru. A região possui uma grande pluralidade combinado em cinco áreas turísticas onde destacam-se a cidade de São Luís, a cidade de Barreirinhas, onde situa-se os lençóis maranhense e o Parque Nacional da Chapada das Mesas, com suas características de ambiente natural, cultural e arquitetônicos. Seu relevo é considerado modesto, como 90% da superfície abaixo dos 300 metros da linha

oceânica. Possui uma bacia hidrográfica do Parnaíba, e Tocantins Araguaia, destacando-se os rios Tocantins e o Itapecuru.



**Figura 10 - Microrregiões de Planejamento do Maranhão**  
Fonte: Governo do Estado do Maranhão (2007) e IBGE (2001).



**Figura 11 - Microrregiões do Médio Mearim – Maranhão - Brasil**  
Fonte: Governo do Estado do Maranhão (2007) e IBGE (2001).

**Tabela 1**  
**Caracterização Geográfica, Econômica e Social do Médio Mearim**

Região / Município	Área (Km²)	População 2007			Densidade demográfica (hab/km²)	PIB 2005* R\$ milhões
		Urbana	Rural	Total		
<b>MÉDIO MEARIM</b>	<b>3.114,2</b>	<b>83.682</b>	<b>44.528</b>	<b>128.210</b>	<b>41,2</b>	<b>417,6</b>
Bernardo do Mearim	261,4	2.028	3.944	5.972	22,8	19,2
Esperantinópolis	480,9	9.443	9.126	18.569	38,6	43,3
Igarapé Grande	374,3	6.006	4.670	10.676	28,5	24,6
Lima Campos	321,9	6.629	4.736	11.365	35,3	23,8
Pedreiras	288,5	32.011	5.973	37.984	131,7	166,7
Poção de Pedras	655,2	7.984	7.869	15.853	24,2	66,0
São Raimundo do Doca Bezerra	281,2	1.628	2.874	4.502	16,0	13,1
São Roberto	227,5	2.432	2.557	4.989	21,9	9,0
Trizidela do Vale	223,3	15.521	2.779	18.300	82,0	51,9

Nota. Fonte: IMESC - Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

O Maranhão é composta por 22 regiões geográficas imediatas, Pedreiras, Governador Nunes Freire, Bacabal e Santa Inês são as 04 (quatro) regiões imediatas que fazem parte da Região geográfica intermediária de Santa Inês-Bacabal, considerada no País umas das 509 regiões imediatas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE desde 2017. A região de Pedreiras é composta por 14 (quatorze) municípios e Médio Mearim se destaca pela exploração de gás natural para atender a termelétrico Parnaíba da cidade de Santo Antônio dos Lopes.

### 6.3 Questões de Investigações

Deve-se salientar que as políticas públicas educacionais vêm valorizando a gestão escolar, como uma única forma de contribuição significativa para gerar resultados positivos no conhecimento dos alunos. Paro (2007) afirma que a gestão retrata umas das condicionantes da qualidade do ensino.

Dessa forma, as estruturas organizacionais e tradicionais centralizadas e hierárquica são transformadas em normas mais soltas, se redesenhando para promover uma gestão participativa, democrática e horizontal.

Então, chega-se à hipótese de que uma boa gestão é um diferencial dentro do sucesso escolar dos alunos. Partindo desse fato, questiona-se:

- Quais os moldes de gestão escolar que estão sendo aplicados nas escolas para alcançar mais qualidade?
- Qual a influência da gestão no desempenho dos alunos e da unidade escolar?

- Como a gestão se manifesta diante da cultura escolar em relação ao desempenho demonstrado através do IDEB das instituições do Sistema Municipal da Microrregião do Médio Mearim?
- Que sistema tem sido aplicado nas escolas para a efetivação da gestão escolar, conforme previsto na lei das diretrizes bases?
- Que ferramentas de apoio a gestão são utilizados para auxiliar os processos e beneficiando toda a equipe gestora da escola?

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Geral**

Investigar os modelos e ferramentas da gestão de qualidade, adotados pelas instituições públicas do ensino médio na Microrregião do Médio Mearim do Estado do Maranhão Brasil, que obtêm bons resultados na aprendizagem dos alunos. Entende-se como bons resultados uma educação de ótima qualidade.

### **6.4.2. Específicos:**

- Discutir o que efetivamente se compreende por gestão escolar e qualidade na educação;
- Averiguar quais procedimentos são seguidos nas unidades escolares para a prática da gestão voltada a qualidade de ensino e se estão em conformidade com a Lei das Diretrizes Bases Nacional;
- Analisar nas instituições pesquisadas a relação dos sujeitos em suas rotinas de trabalho, com intuito de identificar de que forma a gestão escolar aparece na cultura da escola.
- Quais métodos e ferramentas de apoio são dispostos na execução da gestão perante a cultura da escola e se esses procedimentos se correlacionam com o IDEB.

## **6.5 Hipótese**

A pesquisa que fundamenta esta dissertação partiu de alguns argumentos, que apontam relevâncias da gestão escolar e sua conexão com a qualidade na educação.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE (1992): O sentido do termo qualidade não é muito preciso e o seu emprego varia de acordo com os interesses em causa. A qualidade do ensino dá lugar, nas mais diversas circunstâncias, a apreciações mais ou menos precisas, mas os estudos sistemáticos são raros; portanto, as opiniões que lhe dizem respeito nem sempre são fundamentadas, seja qual for o sentido que se lhe atribui. (OCDE, 1992, p. 40).

Diante do posicionamento da OCDE (1992), equiparado com a reavaliação da bibliografia realizada pelo pesquisador nos livros de Gestão e Qualidade e os trabalhos acadêmicos, o termo qualidade não possui anuência em sua abordagem dentro do nicho da educação.

Além disso, conforme coloca Perez Gomez (2001):

Como a intensa competitividade internacional está exigindo das empresas extremar a eficiência de seus procedimentos, de suas tarefas, estruturas organizativas e interações pessoais, para alcançar e oferecer no mercado o produto mais competitivo, ou seja, o máximo de aceitação ao mínimo custo, também das escolas deve-se exigir similar esforço e competência na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais para produzir rendimentos acadêmicos ao menor custo. (Gomes, 2001, p. 151).

Diante da explanação de Perez Gomes (2001), considerando a citação da OCDE, uma suposição cabível, seria que a estrutura organizacional da escola estar correlacionada com a qualidade dos seus resultados.

Na mesma direção de Perez Gomes (2001), segundo Oliveira Schwartzman (2002), salienta a relevância da gestão, principalmente a independência do diretor da escola. Onde fala que:

Para funcionar bem as escolas necessitam de autonomia de decisões e de uma direção comprometida com resultados educacionais significativos. No Brasil, os sistemas estaduais e municipais de educação são organizados com grandes burocracias, que não deixam espaço de ação e autoridade efetiva para os diretores de escolas (Oliveira e Schwartzman, 2002, p. 56).

Tendo como base a relevância da liderança, é considerável averiguar o papel do diretor da escola no que fere a gestão escolar. Analisar suas capacitações e seu engajamento com a qualidade da educação. Castro (2009), faz a seguinte observação sobre o papel do diretor:

Tendo como base a importância da liderança, é importante verificar o papel do diretor da escola no que tange à gestão escolar, avaliar suas competências e seu compromisso com a qualidade da educação. Castro (2009), sobre o papel do diretor, faz a seguinte observação:

Os estudos atuais têm atribuído cada vez mais papel central a liderança do diretor na conquista da qualidade da educação, na transformação das condições da escola para que o aluno consiga aprender, está liderança depende fortemente da formação, conhecimento e habilidades do diretor. A formação do gestor em Administração Educacional, o conhecimento da legislação, do planejamento e das dimensões da escola como organização, além da compreensão do trabalho em equipe e das relações humanas, pode levar o diretor de escola a ser o líder educacional necessário que conduza a escola a seu papel essencial a aprendizagem dos alunos. (Castro, 2009, p.121).

De acordo com a suposição destacada por Castro (2009), é concebível que a qualidade da gestão escolar esteja diretamente relacionada com as aptidões do diretor da escola. Essa hipótese levou a pesquisar as particularidades de liderança como forma de conseguir repostas ao problema.

## **6.6 Característica da Análise**

A pesquisa científica resulta de um exame detalhado e elaborado com o objetivo de encontrar solução do problema, atualizando-se de procedimentos científicos. Lehfeld (1991) conceitua a pesquisa como sendo uma investigação, um comportamento metódico e intensivo, que tem como finalidade identificar e interpretar os resultados que estão inseridos em uma certa realidade.

As características de pesquisa quanto a sua forma de Abordagem podem ser: Qualitativa e Quantitativa; em sua natureza: Aplicada e Básica; para identificar os objetivos em: Explicativa, Exploratória e Descritiva; aos procedimentos são citadas em: em Experimental, em Bibliográfica, em Documental, em Pesquisa de Campo, em *Ex post facto*, em Levantamento, em Pesquisa com *Survey*, em Estudo de caso, em Participante, em Pesquisa-ação, em Etnometodológica e Etnográfica.

A pesquisa qualitativa não está voltada para dados numéricos, mas, sim, para especialização da compreensão de uma abertura para o social ligado a organização, etc. Os métodos qualitativos pretendem explicar as causas do fenômeno, expressando sugestões, mas não medindo os valores e nem se remetem à prova de fatos e podem ser feitos de diferentes abordagens.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa centra-se na compreensão e na elucidação da dinâmica das relações sociais aspectos da realidade e em dados que não podem ser apenas quantificados. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa desenvolve atividades buscando um universo de significados, onde são inspirados pelas motivações, pelas crenças, pelos valores e suas atitudes, correspondendo um ambiente mais significativos das relações, como também

dos processos e fenômenos utilizados para operacionalizar as variáveis e estes não podem ser reduzidos.

Conforme coloca Minayo (2001, p. 14) “A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador” e desta forma as particularidades da pesquisa qualitativa são: propósito do fenômeno; hierarquização das atuações de descrever; assimilar, esclarecer, certeza das relações entre local e global em determinado fenômeno; observação das distinções entre o mundo natural e o mundo social; consideração ao caráter recíproco entre o propósito almejado pelo investigadores, com seus dados empíricos e suas orientações teóricas; procura de resultados os mais autênticos possíveis; contraposição ao pressuposto que protege um modelo único de averiguação para todas as ciências.

Quanto a metodologia, Fonseca (2002), diz que a pesquisa proporciona uma afinidade e uma percepção da realidade ao analisar, como procedimento continuamente incompleto. Esse procedimento exerce uma proximidade sucessivas da realidade, atribuindo incentivos para uma intervenção no real.

Fonseca (2002) comenta que ao desenvolver a pesquisa de campo, que tem suas características voltadas para a investigação com a utilização das pesquisas bibliográficas e documental, onde são realizadas as coletas de dados próxima as pessoas, utilizando vários tipos de recursos, como por exemplos: a pesquisa-ação e a pesquisa participante etc.

Por isso é necessário interrogar um determinado número de indivíduos para chegar ao objetivo de estudo, nesse caso são os gestores das escolas (diretor, pedagogos, assistentes administrativos), professores e conselhos, os sujeitos implicados no processo da gestão escolar, onde buscaremos as respostas as nossas interrogações que servirão de norte para o desenvolvimento da dissertação.

A escolha de procedimento se dá devido a problemática sentida diante do cenário educacional brasileiro atual e a possíveis buscas de respostas ao fenômeno investigado. Os resultados alcançados terão caráter fiel trazendo dados que o investigador desconhecia, porém quisesse conhece-los, por isso, esta investigação tem um caráter qualitativo e quantitativo através dos resultados encontrados.

A investigação será também pautada na entrevista, cuja finalidade é buscar maior interação com o entrevistado buscando esclarecer os problemas levantados pela observação com documentos analisados, com o propósito de contextualizar o fenômeno, explicitar sua historicidade e fazer complemento das informações levantadas por outras fontes.



Na perspectiva de integrar um conjunto de técnicas complementares no processo de análise de dados, prevê-se o tratamento das informações prestadas através das entrevistas, das observações além dos documentos internos das escolas que possam nos ajudar a ter uma base de dados que nos possibilite uma descrição verdadeira do material coletado. Pretende-se usar se necessário a análise de conteúdo com o propósito de perceber a conclusão dos dados pesquisados. Finalmente destacaremos que a análise de dados será feita para atender aos objetivos do estudo, buscando confirmar ou refutar os pressupostos da pesquisa, os quais se constituirão durante todo o processo de investigação, com vistas à elaboração do relatório final.

### **6.7 Instrumentos de coleta e análise de dados**

O que tange no mecanismo de recolhimento de dados, escolhemos os questionários (Apêndice 1), construído com questões similares utilizadas pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, pois Quivy e Campenhoudt (2003, p. 45) comenta *“porque esta técnica (...) precisa e formal adequa-se particularmente bem a uma utilização pedagógica ”* e dá *“ a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação ”*.

A opção pelo questionário aberto, deve-se ao fato deste instrumento ser de fácil compreensão e liberdade de expressão por parte dos entrevistados e ser anônimo e confidencial, transmitindo-lhes segurança na revelação das suas opiniões. É também adequado à recolha de informação pretendida, para esta investigação, quer em relação ao plano ético, quer no controlo de efeitos psicossociais, permitindo, rapidamente quantificar os dados recolhidos, a partir da análise das informações obtidas da população inquirida. O questionário é um instrumento com vantagens de rapidez, autonomia e padronização.

Para que este questionário possa ser aplicado, foi necessário um primeiro contato com os secretários de educação dos municípios, tendo também contatos diretos com prefeitos. Depois de dada autorização por escrito, foi realizado uma visita in loco nas escolas, buscando contato direto com os colaboradores (diretores, coordenadores pedagógicos e professores), para realizar o convite, assinaturas de autorizações pessoais e entrega dos questionários.

Os questionários são formados por duas partes distintas. A parte I é formada pelos dados de identificação pessoal e profissional. No que diz respeito à parte II é formada pelas respostas dadas às questões, dividindo-se em 05 a 10 questões abertas dicotômicas. Os questionários usados nesta investigação foram baseados nas questões que são utilizadas em

auto avaliações, que são rodadas no sistema virtual batizado como MPE Diagnóstico, este contém as perguntas diversificadas com temas relacionados à gestão do negócio, como visão, missão, padrões de trabalho, atendimento ao cliente, produtividade, sustentabilidade e inovação.

Após o recolhimento dos questionários, estes foram submetidos a um tratamento de dados através da linguagem PYTHON (linguagem de programação). Desta forma, foi realizado através deste, análise dos dados recebidos pelos questionários, onde buscou-se tratar o material reproduzido pelo conjunto textual (Corpus). Essa análise, busca analisar uma variada finalidade de informações, como analisar os textos, as entrevistas, os documentos, as redações etc. A partir da análise textual é possível transformar o material em um corpus filtrados que será submetido a várias etapas de algoritmo qualitativo. Assim, com os dados em mãos, foram expostos em gráficos com análise do resultado da pesquisa.

## 6.8 Dimensão e Critérios de Seleção da Amostra

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar o método de gestão escolar das instituições públicas do ensino médio na Microrregião do Médio Mearim do Estado do Maranhão, Brasil que obtêm bons resultados na aprendizagem dos alunos (partindo-se do pressuposto de que bons resultados representam uma educação de qualidade).

Dessa maneira, foram pesquisados 11 (onze) escolas pertencentes a 07 (sete) municípios da região, isto é 77% concentrados na Microrregião do Médio Mearim no estado do Maranhão, escolas públicas Estaduais do ensino médio, distribuídos nos municípios centrais do mapa, próximos ao município de Pedreiras que se mostra com o maior centro de distribuição comercial da região, desta forma foram pesquisados os municípios de: Bernardo Mearim; Trizidela do Vale; Lima Campos; Santo Antônio do Lopes; Capinzal do Norte; Poção das Pedras e Pedreiras. E teve como critério central, para efeito de escolha e comparação, um indicador padrão do desempenho dos alunos no IDEB 2017. Com a escolha da escola com (MAIOR E MENOR NOTA), para análise.

**Quadro 2**  
**Municípios e escolas selecionadas para a realização da pesquisa**

<b>MUNICÍPIO</b>	<b>ESCOLA</b>	<b>IDEB</b>
PEDREIRAS	CENTRO DE ENSINO OLINDINA N.FREIRE	3,9
	CENTRO DE ENSINO OLINDINA	

	N.FREIRE – ANEXO I	2,7
TRIZIDELA DO VALE	CENTRO DE ENSINO NEWTON BELLO	3,7
POÇÃO DE PEDRAS	CENTRO DE ENSINO JOAQUIM SAVIANA	3,7

Nota. Fonte: O autor

### 6.8.1 Critérios da Amostra

Comparando os métodos qualitativos com quantitativos, a pesquisa analisou ocorrências a partir de um referencial mais integral e estatístico, além de outras proporções qualitativas de cunho teórico e contextual. Para isso, foram empregados filtros. O *primeiro* - foi utilizado um dado que avalia a capacidade dos alunos. Refere-se da nota do IDEB de 2017. Os alunos das escolas públicas dos municípios que compõem a Microrregião do Médio Mearim do Estado do Maranhão, passaram por uma classificação, onde foi primeiramente considerada as notas nesta avaliação, o que possibilitou uma triagem.

Acredita-se que a performance dos alunos tem uma importante ligação com o que é realizado na escola, entretanto, há outros fatores levados em consideração. Seja dito de passagem, que a maior parte do desempenho dos alunos é por consequência da condição social. Para evitar essa deformidade contextual, na comparação das instituições de ensino da microrregião, foi aplicado um *segundo* filtro, colocaram um modelo estatístico específico utilizado nessa pesquisa, com o objetivo de inspecionar os efeitos extraescolares e alcançar um efeito escolar “mais genuíno”. Desta forma, foi possível criar parâmetro para metrificação e classificação de acordo com uma escala de efeitos.

Por meio desta ferramenta, foi permitido selecionar 10 escolas públicas, sendo cinco com efeito alto e cinco com efeito médio/baixo. As escolas foram divididas em pares, sendo uma com efeito maior e a outra com efeito menor. Ambas em circunstâncias semelhantes, com bases no controle dos efeitos extraescolares. Assim sendo, será comparada duas instituições de ensino com notas distintas, mas que possuiriam, em tese, condição de obterem o mesmo resultado. Partindo desse pressuposto, a gestão poderia ser um coeficiente decisivo, não único, para relatar a performance distintas nas escolas.

O *terceiro* filtro foi utilizado, para selecionar as escolas. A inspeção seria maior se fosse comparada somente as escolas do mesmo município para participasse dessa análise. Desta forma, foi levada em consideração que os fatores contextuais conectados a cidade não interferiam tanto na variável exógena. Porém, foi necessário utilizar um *quarto* filtro, para

fazer a seleção do ponto de vista territorial. Assim, seriam administradas por redes de ensino distinto.

Levando em consideração a situação federativa, foi adotado duas escolas municipais dos cinco municípios. Entretanto, foi necessário um *quinto* filtro, apesar de a unidade de estudo ser o ensino médio.

Por fim, foi adotado um *sexto* filtro que foi analisar uma variável que esteja vinculado diretamente a gestão escolar. Variável essa ligada a autoridade mais respeitável, o diretor da escola. Essa liderança teria que ter experiência de pelo menos dois anos no cargo. Esse pré-requisito, foi com o intuito de que a autoridade tenha condições básicas para compreender a comunidade que cerca a escola, sendo capaz de assumir funções administrativas com mais eficiência. Sendo assim, foi aplicado um questionário com questões sobre administração semelhante da Fundação Nacional da Qualidade \_FNQ. Onde a pesquisa procura identificar qual ou quais os modelos de gestão são adotados nas escolas.

Será levada em consideração nesta dissertação os conceitos de educação comparada. Tendo em vista a opção em fazer uma análise da realidade de cada município, cabe investigar conceitos relacionados a essa opção.

Ferreira (2008) descreve o seguinte:

Se é certo que a Educação Comparada esteve, desde o seu início, sempre vocacionada para compreender a dinâmica dos sistemas educacionais ou de aspectos com eles relacionados por via da comparação, essa ambição não se modifica até o presente. Todavia, a Educação Comparada não pode deixar de ser um produto duma história e de uma sociedade. A comparação sempre deve ter marcado a evolução do pensamento humano e, por isso, sempre esteve presente na própria construção do saber. (Ferreira, 2008, p. 125).

Entender a situação do universo educacional por meio de comparação, segundo escrito por Ferreira (2008), cumpre com as condições deste século, no qual o avanço tecnológico, em especial aos meios de comunicação, simplifica os costumes em todas as áreas, com a educação não poderia ser diferente. Assim sendo, a determinação é basear as pesquisas em práticas científicas e acadêmicas reconhecidas. Perante essa perspectiva, Nogueira (1994) registrou o seguinte:

A comparação pode apresentar-se como método científico ou como uma forma universal do pensamento. Nesta forma, o pensamento estabelece a comparação entre

dois objetos, caracterizando-a como um pensamento relacional: comparar se restringe ao nível de análise determinado pelo que é percebido. Esse processo conduz a afirmações sobre semelhanças e diferenças observadas nos objetos comparativos, à construção de classes ou categorias e à identificação de desenvolvimentos paralelos ou tendências, sendo estes os resultados mais frequentemente encontrados nas análises comparativas de que dispõe a literatura específica, sobretudo no que se refere a estudos sobre sistemas de ensino. (Nogueira, 1994, p. 36).

De acordo com Nogueira (1994), a educação correlacionada deduz método científico, dado isso, assistimos a realidade entre os municípios baseado em uma pesquisa qualitativa, com pesquisa de caso múltiplo.

No ano de 1983 a educação comparada ganhou maior destaque com o surgimento da Sociedade Brasileira de Educação Comparada, Três anos depois em 1986, Cervi (1986, p. 48) registrou o seguinte: “Educação Comparada pode ser apreciada como a meta-disciplina das abordagens de contextualização, uma vez que ela pode chegar, pelo confronto, à síntese analítica de todas as práticas educacionais em contextos múltiplos”

A proposta da dissertação é analisar como sucede a gestão em distintas escolas dos municípios da Microrregião de Médio do Estado do Maranhão – que obtêm bons e ruins resultados na avaliação do IDEB com seus alunos. Desta forma, as concepções da educação comparada serão usadas para simplificar o entendimento de hábitos captado na realidade dos municípios, sendo que o objetivo não é gerar uma avaliação comparativa entre realidades diferentes.

Desta forma amostra dos resultados foram montados em 06(seis) filtros onde toda amostra do estudo recaiu, nos 11(onze) diretores, 11(onze) coordenadores pedagógicos e 44(quarenta e quatro) professores do Ensino médio, foram selecionados 02(dois) docentes masculino e feminino de cada escola com idades diferentes. Levando em consideração que a amostra foi selecionada com requisito de escolha deliberada e bem distribuídas, desta forma, a amostra é considerada não pro-balística. Consequentemente, depois de enviados os questionários (Apêndice 1), e posterior resposta, foi feito um estudo comparativo entre as escolas selecionadas e foi realizado uma análise sobre corpus textuais, isto é, um agrupamento de todos os textos que se pretende avaliar. Para compreender melhor, vamos supor que em uma pesquisa documental um pesquisador considere examinar os artigos que saíram na página de saúde de um jornal, em um determinado intervalo de tempo, o corpus seria todos os textos referente a saúde daquela sessão.

Assim foram analisados os dados para o estudo. E no final os mesmos foram confrontados com as hipóteses, os propósitos e os problemas. Desta forma, a formatação dos textos finais da dissertação, buscou responder aos objetivos e confrontou à corroboração ou não das hipóteses da proposta do projeto.

## **6.9 Ética da Pesquisa**

A pesquisa científica é fundamentada em um sistema de indagação e de busca de desfechos para distintas temáticas. Entretanto, não é somente isso. A pesquisa reside em um procedimento específico de averiguação, utilizando métodos científicos para reconhecer resposta a um problema. É primordial analisar se o problema a ser estudado manifesta relevância para a sociedade científica e se a pesquisa trará novos resultados considerável ao interesse profissional e social.

Os estudos científico analisado por cientistas, pesquisadores, profissionais de diferentes ramos de conhecimento, são executados com imaleabilidade, ética, método e diretrizes teóricas específicas. Investigam profundamente e de forma ordenada, assuntos específicos e contestam questionários que aparecem.

Os princípios morais levados em consideração em um estudo científico, deve estar presente no decorrer de toda a pesquisa. Com a tecnologia a seu favor e o surgimento da internet, aumentaram consideravelmente as cópias de texto e os plágios. Desta forma, é usado muita informação sem colocar a fonte do texto original, desprezando os autores. As pesquisas na internet podem ser utilizadas, desde que essa informação tenha procedência científica verdadeira.

Severino (2007), apresenta que:

Como se trata de uma enorme rede, com um excessivo volume de informações, sobre todos os domínios e assuntos, é preciso saber garimpar, sobretudo dirigindo-se a endereços certos. Mas quando ainda não se dispõe desse endereço, pode-se iniciar o trabalho tentando exatamente localizar os endereços dos sites relacionados ao assunto de interesse. [...]. De particular interesse para a área acadêmica são os endereços das próprias bibliotecas das grandes universidades, que colocam à disposição informações de fontes bibliográficas a partir de acervos documentais. (Severino, 2007, p.140-1).

No momento que começamos a descrever um texto científico, frequentemente, conseguimos cometer falhas que podem apontar citações equivocadas.

O procedimento de investigação é considerado metódico, no momento que o mesmo caminha na direção de sistemas movido a regras que devem ser obedecidas; lógico, quando se fundamenta no raciocínio e não em mera intuição; empírico, quando se baseia em dados concretos obtidos no terreno, ou seja, baseia-se na própria realidade; redutível, quando reduz estatisticamente os dados para fazer o relacionamento e a compreensão do seu comportamento. Este procedimento de reduzir a informação, nada mais é do que a constituição da transformação da realidade empírica na construção do abstrato e concepção, buscando compreender a relação entre os fenômenos; ou ainda replicável e transmissível, quando é fácil de ser acedido por outros investigadores.

Todo o processo de investigação, tem como finalidade de estudo a aprendizagem e o comportamento dos seres humanos, muitas vezes ainda crianças, pode dificultar, prejudicar ou abalar de forma negativa, a vida dos que nele participam. Para dar o tratamento adequado para este problema, organizações como a American Psychological Association (APA) têm desenvolvido alguns códigos de princípios éticos para a investigação.

Desta forma, as condições de ética no procedimento de análise são: Direito ao anonimato, direito a confidencialidade direito à privacidade e, por fim o direito a contar através do sentimento de seriedade de quem investiga. Desse modo, será enviado questionários para as instituições escolares com intuito dos envolvidos, nesta pesquisa, responderem. Será preservado o anonimato, os dados serão tratados de forma automática e sigilosa. Houve toda um cuidado ao referenciar autores indicados e pesquisado, estes podem ser encontrado no final do trabalho.

## **6.10 Procedimentos Estatísticos**

Numa investigação qualitativa o método de recolhimento de dados, geralmente é feito de forma demorada, pois o investigador defronta-se com a obrigação de reproduzir as informações referentes aos participantes.

Para preparar a investigação dos dados, foi considerado o tratamento estatístico, através do programa - Python que é uma da linguagem de programação computacional de um estilo universal que estar ligado a qualquer prática e criação, seja na engenharia de dados, web scraping coleta de dados, construção de aplicativos, análise, e etc.

Apesar que a linguagem a qual estamos usando não tenha uma biblioteca tão abrangente como a combinação de Python com Seaborn, Scipy, Pandas, Scikit-learn e

Numpy, vira a escolha principal entre os cientistas de dados, tornando-se essencial para trabalhos que abrangem Machine Learning e de contabilização para o trabalho estatístico.

Esta biblioteca é fundamentada para Machine Learning, que é uma subclasse da Inteligência Artificial, que analisa e utiliza modelos em informações para melhor envolver os estudos direcionados a linguagem natural. A mesma pode processar a linguagem humana e extrair informação relevante, como análise de sentimentos e dados estatísticos, análise semântica e outras.

Deste modo unificando as bibliotecas podemos fazer análise de dados qualitativos desde entender o sentimento da resposta ou quantificar os palavras , termos e muita mais, dependendo do cientista de dados, contudo iremos trabalhar os dados no formato da criação de corpus quer seria o conjuntos de palavras a qual foram respondia e parti desse do mesmo iremos parti para analises de código para conversão em dados gráficos e nuvem de palavras para contabilizar e demonstrar a tomadas decisão a parti do levantamento dos questionários.



## **CAPÍTULO 7.**

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, será feita a caracterização global do universo da amostra, a apresentação dos gráficos e o tratamento dos mesmos. Estes dados serão analisados e posteriormente faremos a sua interpretação e descrição.

#### **7.1 Introdução**

Para a concretização de qualquer investigação é necessário proceder à recolha de informação, buscando uma modelagem de forma ética e credível para validar o estudo pesquisado. O processo de recolha de informação baseou-se na concretização de entrevistas a um grupo de nove funcionários das escolas pesquisadas. Este grupo segundo análise integra três municípios e quatro escolas, sendo duas do município de Pedreiras, uma do município de Poção de pedras, uma do município de Newton Belo, perfazendo quatro diretores, quatro supervisor e quatro professores.

A concretização das entrevistas semi-diretivas efetivou-se através do registo em áudio e posteriormente procedeu-se à sua transcrição. De modo a serem confirmadas as respostas e devidamente validadas, os entrevistados, num momento posterior, fez a revisão textual com sua confirmação de resposta.

No quadro I está sistematizado o guião de entrevista utilizado e que serviu de *fio condutor* para a concretização das mesmas.

É importante reforçar que estas entrevistas tiveram como principal objetivo caracterizar o ponto de vista dos inquiridos sobre as buscas do melhor modelo gestão utilizado pela escola e ferramentas de apoio baseando nos dados.

**Quadro 03**  
**Guião de entrevista**

<b>BLOCO</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>1. Legitimação e características dos entrevistados</b>	<p>Clarificar o objetivo da entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a confidencialidade das informações recolhidas.</li> <li>- Garantir o direito à privacidade e ao anonimato.</li> <li>- Analisa perfil de cada entrevistado</li> <li>- Evidenciar a importância de colaboração do entrevistado.</li> <li>- Agradecer a participação.</li> </ul>	<p>Esta entrevista tem como objetivo recolher informação sobre a investigação das GESTÃO ESCOLAR. Enquadra-se na concretização de um trabalho de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal, estando garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados fornecidos. Dado que a sua opinião é fundamental, peço-lhe a sua colaboração para falar do modo como está sendo desenvolvido a gestão escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoriza a gravação desta entrevista?</li> <li>- Tem alguma pergunta a fazer?</li> </ul>
<b>2. Como se estrutura a gestão escolar</b>	<p>Compreender a estrutura escolar, seus conselhos e a participação da população, análise da qualidade do ensino, como os processos da escolhidos e direcionados, O papel do conselho e seus segmentos, O estado e a gestão escolar, metas e prazos.</p>	<p>Em seu entender, qual é a qualidade do ensino / função do conselho escolar e a gestão escolar, na atualidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como os funcionários e comunidade, tem importância no papel do conselho, regime e escola?</li> <li>- Qual a relação entre gestão e equipe escolar?</li> <li>- Como e trabalhado os prazos e metas escolares? E a questão Gestão e Planejamento?</li> </ul>
<b>3. Aspectos relacionados a cultura da escola</b>	<p>Compreender o ambiente de trabalho, o estado de cooperação entre os funcionários, a satisfação dos mesmos, Zelo pelo ambiente e a organização e método de gestão</p>	<p>Que estratégias mais utilizadas no ambiente de trabalho para atingir métodos de cooperação?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como estão o ambiente em nível de satisfação?</li> <li>- Qual procedimento ou mesmo o ambiente em nível de conservação?</li> <li>- Como está sendo visto os processos organização da escola?</li> </ul>
<b>4. Relação da gestão com os indicadores qualidade</b>	<p>Analisar IDEB e os processos para atingir o atual ponto, a gestão e o IDEB, e os processos necessários para melhoria</p>	<p>Como está a posição da escolar em relação IDEB? O que a gestão procedeu para atingir o atual IDEB?</p> <p>E quais seriam nosso processo para atingir o ideal?</p>

Nota, Fonte: o autor

Quando se quer desenvolver estudos onde se pretende analisar informação escrita deve recorrer-se à análise de conteúdo. Este método tem duas particularidades muito importantes. Permite a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, ou seja, permite verificar se a interpretação de determinada informação é correta e generalizável, bem como, permite a clarificação de alguns conteúdos.

Desta forma estaremos apresentando análise de conteúdos ligando duas funções:

- A primeira de forma heurística que tem objetivo de enriquecer as informações exploratórias com o aumento das tendências para as novas descobertas.
- A segunda função é a utilização da NUVENS de palavras, onde irá apresentar um gráfico textual de forma digital que terá a função de apresentar o grau de frequência utilizadas pelas palavras contidas nos textos respondidos pelos pesquisados

A ideia básica desta análise é fazer uma combinação de palavras chaves, onde quanto mais utilizarmos essas, mais efetiva será análise com apresentação final de um gráfico textual.

O gráfico será apresentado através de confusões de palavras, com visão de várias fonte e tamanhos com cores bem diferenciadas, com objetivo de indicar a, mas relevante e também a menos relevante para o contexto da pergunta. Esse tipo de recurso é muito utilizado em trabalhos interpelativos com produção de texto através de suas análises.

BLOCO	QUESTÃO	P1	P4	P7	P11
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão da escola? Se “sim”, de que forma ele é seguido?	sim, foi estruturado na jornada pedagógica pelos professores com foco na melhoria dos indicadores	sim, através dos planejamentos pedagógicos e do plano de ação da gestão	Sim, através do plano de ação da escola coordenado: toda equipe fica com uma cópia do plano de ação que oferece toda uma cronologia a ser cumprida	Sim, o nosso plano de ação possui metas a curto, médio e longo prazo, dependendo da complexidade da ação planejada.
	A legislação da rede estadual e a ldb/1996 determinam a gestão democrática na educação do estado. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza seu próprio modelo?	A escola por ser sistema integral utiliza seu próprio modelo	O modelo utilizado e gestão democrático	usamos um modelo oriundo da seduc, com orientações de práticas democráticas, mesmo assim temos algumas dificuldades, ainda temos dificuldade em trazer a comunidade p escola, fomentamos diariamente essas participações, para que todos tenham voz e vez.	O nosso trabalho é realizado por meio de uma gestão democrática, onde os profissionais da educação participam da elaboração do projeto pedagógico da escola, juntamente com a comunidade escolar e local que também participa de conselhos escolares ou equivalentes.
	De que forma foi constituído o conselho escolar?	Através de reuniões entre várias representatividades	através de escola(voto) dos pares de cada grupo representativo	eleição	Através de votação, onde os conselheiros devem ser escolhidos pela sua possibilidade de efetiva participação, disponibilidade e compromisso. Sabendo dialogar e respeitando as decisões da maioria
	Quais são os segmentos representados no conselho escolar (conselho deliberativo e conselho fiscal)?	segmento de pais e professoras	pais, professores, funcionários e gestão.	professores, supervisoras e Gestores	Representantes de pais ou responsáveis, estudantes, professores e funcionários.

## 7.2 Análise de conteúdo das entrevistas por participante forma descrita

### 7.2.1 Questões e respostas das escolas - direção

#### Quadro 04

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Gestão Escolar (1º) parte

Nota. Fonte: O autor

	Com que frequência o conselho escolar (deliberativo e fiscal) se reúne para decidir sobre as questões de interesse da escola?	Mensal	uma reunião a cada bimestre	bimestral e ou extraordinário	Temos um calendário de uma vez por mês, mas sempre que necessário fazemos reuniões extraordinárias
	Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos conselhos?	gestão, projetos, calendário, infraestrutura e pedagógico.	rendimento escolar, prestação de contas, aplicação de verbas, estrutura e pedagógico.	diversas, disciplina, temas que envolvem a escola como um todo	Questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola
	Nas reuniões do conselho, como os membros chegam a um acordo?	Diálogo	através do consenso, ou seja, votação quando ocorre divergência de opinião.	Através do consenso	Através de diálogo das ideias que são postas pelos participantes para avaliarem a pauta, sendo decidido o que a maioria indicar.
	De que forma o conselho escolar vem auxiliando a direção da escola?	Até o presente momento de forma tímida.	Através de sugestões e organização de problemáticas	Participando de todas as decisões da escola, isso respalda a gestão	Zelando pela manutenção da escola e participando da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo para assegurar a qualidade de ensino, definindo e fiscalizando a aplicação dos recursos destinados à escola e discutindo o projeto pedagógico com a direção e professores
	Como a escola se relaciona com a comunidade local?	Fazendo convite para participarem dos projetos da escola	Através de sugestões e organização de problemáticas	sentimos que a comunidade tem dificuldade em participar mais das atividades da escola, sinto essa deficiência, isso dificulta essa aproximação.	Através de uma gestão democrática, participando da tomada de decisões consensuais, visando a melhoria da qualidade de ensino.

#### Quadro 05

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Gestão Escolar (2º) parte

Nota. Fonte: O autor

	Que estratégias a escola usa para estreitar esta relação?	disciplinas eletivas	relação muito boa	fazemos projetos que necessita da participação e reuniões bimestrais que infelizmente ainda são esvaziadas.	Envolvendo-os no planejamento e execução de ações que contribuam para a melhoria tanto da escola, quanto da própria região
	Como se dá a relação entre o conselho escolar e a direção da escola?	relação muito boa	boa	a relação muito boa e harmoniosa	Em regime de coparticipação, dando suporte a busca de alternativas válidas, que, de fato, vão influir na mudança da realidade
	Como a secretaria de educação do estado ou município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola?	formação através de suporte tecnológico	acolhendo a comunidade em suas necessidades de acordo com a legislação	através de formação periódica com assessoramento permanente.	Através de formação continuada e orientações palpáveis e objetivas
	Se oferecem, estas orientações auxiliam a prática da equipe gestora?	sim	sim	sim	Sim, uma vez que tentamos colocar em prática o que aprendemos, em consonância com a nossa realidade
	Quem elaborou o projeto político pedagógico da escola? Ele está implementado? Quais controles são usados para acompanhar seus resultados?	o ppp está desatualizado	todo o corpo pedagógico, está implementado e os controlasse fazem através dos planejamentos, plano de ação e projetos.	a comunidade, ele está implementado e atualizado. Fazemos acompanhamento através de reuniões e através do slape que nos permite relatórios.	Toda a comunidade escolar auxilia na criação do documento que está sendo implementado na escola e acompanhado pela coordenação e os Gestoras em reuniões pedagógicas.
	De que maneira o ppp auxilia na condução das atividades pedagógicas da escola?	direciona a execução das atividades da escola	como documento orientador de toda ação escolar	um norte, toda a programação política pedagógica está no ppp	Servindo de guia para que a comunidade escolar consiga transformar sua realidade.
	Com relação ao apoio para as atividades de ensino, como é feito o apoio	através dos coordenadores de áreas (línguas e matemática). o apoio acontece semanal com	através dos supervisores	temos uma tradição, na escola nenhum projeto poderá deixar de ser realizado por falta de apoio	Através de análise e acompanhamento do desenvolvimento das práticas

**Quadro 06**  
**Guião de entrevista – Direção da Escola – Gestão Escolar (3º) parte**

Nota. Fonte: O autor

	acompanhamento pedagógico da escola? Como acontece o apoio aos professores?	professores, coordenadoras e gestores.		pedagógico ou logístico. o apoio acontece através do supervisor pedagógico.	docentes, verificando, ainda, o relacionamento entre professor-aluno.
	Quando a escola tem recurso a ser gasto, como ocorrem os processos de decisão sobre o destino destes recursos financeiros? Quais ferramentas de controle para sua gestão?	os recursos são carimbados, ou seja, quando chegam já vem destinado a um fim, alimentação escolar, material gráfico e quanto as ferramentas de controle, existem planilhas e conselho fiscal.	através do conselho e colegiado	através do conselho fiscal, que nos permite clareza, transparência e fundamentação jurídica	Com o auxílio do conselho escolar, exercendo sua função de participação da gestão financeira e do conselho fiscal que analisa as contas e emite parecer recomendando ou não sua aprovação.
	Como foi elaborado o regimento escolar? De que maneira este regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola?	o regimento e um apêndice do plano de ação da escola, por se tratar de uma escola integral, segue seu plano de ação.	foi elaborado pela seduc utilizado como orientação para o funcionamento da escola	seguintes um modelo construído pela seduc que norteia nossas atividades diárias	Por meio das reflexões que a escola tem sobre si mesma, porém levamos em consideração a legislação aplicada no país, estado e município. O mesmo é utilizado como orientação para as atividades da escola, através de um conjunto de normas e regras que estão disponíveis para consulta de toda a comunidade escolar.
	Quais as formas que você usa para fazer a distribuição das responsabilidades dos serviços da escola, considerando cada setor?	através de um fluxograma, exposto em alguns setores estratégicos da escola	através de reuniões com cada setor utilizando o próprio o regimento como legislação	estabelecendo responsabilidades a todos os setores, definindo os papéis.	A distribuição das tarefas é feita entre setores e pessoas, mantendo um clima de cooperação, entusiasmo e respeito entre os colaboradores
	Os funcionários da escola, possuem metas ou prazos para desenvolverem suas atividades?	sempre, os resultados precisam ser repassados diariamente, pois precisamos dar respostas a ure e ao sistema da Seduc.	sim	sim	Trabalhamos com prazos estabelecidos, de forma planejada para cumprir as metas estipuladas

### Quadro 07

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Gestão Escolar (4º) parte

Nota. Fonte: O autor

	<p>A gestão da escola gerencia seu pessoal na cultura de “trabalho em equipe” e ações motivacionais? O clima organizacional é acompanhado? Como?</p>	<p>sim, o modelo pedagógico da escola de tempo integral chama-se escola da escolha, que tem várias premissas, uma delas, o problema de um e problema de todos, praticamos a pedagogia da presença, o trabalho da equipe precisa estar vivo o tempo todo na escola, com acompanhamento diário.</p>	<p>sim, através do desenvolvimento do trabalho, da observação e reuniões.</p>	<p>sim, através de reuniões</p>	<p>Ficamos atentos para identificar o que está dando certo e tudo o que precisa ser mudado, observando o que pode ser melhorado tanto nas ações da gestão, professores, funcionários e alunos, apontando as qualidades de cada pessoa envolvida no cotidiano escolar, incentivando-os a continuar.</p>
	<p>A gestão da escola desenvolve suas ações com planejamento anual? Se “não” como é realizado?</p>	<p>o planejamento e anual com acompanhamento semanal com reuniões de fluxo, onde é traçado a rotina da semana, definindo a rotina de cada profissional</p>	<p>sim</p>	<p>existe um cronograma anual</p>	<p>Norteam-nos pelo plano de ação e PPP que tem também metas anuais.</p>
	<p>A escola possuem controle acadêmicos e indicadores? Quais exemplos?</p>	<p>sim, através de seletivo para ingresso de novos professores e ideb.</p>	<p>além do ideb e das avaliações de nivelamento do estado, temos nossos planejamentos e nosso próprio sistema de avaliação(provaão).</p>	<p>sim, o ideb e um indicador</p>	<p>Sim, através do SIAEP que é um sistema que o governo criou para facilitar o fluxo de informações relacionadas à situação acadêmica de cada estudante da escola</p>
	<p>Em sua opinião, o que tem de diferente (o que se modificou) na gestão desta escola desde que você assumiu essa função?</p>	<p>cumprimento da carga horária, frequência de alunos e organização das atividades, modo geral</p>	<p>segundo os funcionários, a organização da escola com relação ao horário de entrada, uso de celular e dos planejamentos.</p>	<p>infraestrutura e pedagógico</p>	<p>A gestão democrática está mais explícita, por meio dos conselhos e participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões.</p>

#### Quadro 08

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Gestão Escolar (5º) parte

Nota. Fonte: O autor



BLOCO	QUESTÕES	P1	P4	P7	P11
ASPECTOS RELACIONADOS A CULTURA DA ESCOLA	Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	bom, equipe disposta	o clima bastante harmonioso	não ha	O clima de trabalho é bom, apesar de alguns percalços que tem em qualquer entidade, mas, no geral, o convívio é bastante agradável.
	Há cooperação entre os atores na realização das tarefas na escola (participação partilhada em trabalhos)?	sim	sim	sim	Sim, pois há colaboração baseada nos estímulos às responsabilidades setoriais, que somadas, facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe.
	Você considera que os funcionários e professores desta escola trabalham satisfeitos com as suas tarefas? Se existem problemas sobre isto, porque?	sim, a maioria satisfeitos, mas há alguns que ainda não assimilaram a proposta da educação integral	sim, porém sabemos que esporadicamente ocorrem problemas de relação pessoal	sim, porém sabemos que ocorrem problemas de relação pessoal.	Sim, pois cada profissional tenta exercer sua função da melhor forma possível e mostram-se satisfeitos com a escola como um todo.
	Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e zelo pela escola?	sim, visível o zelo por parte dos alunos e profissionais, há relatos de professores que dizem não conseguiriam trabalhar em escolas de meio turno	não	não há esse cuidado, geralmente são cruéis	Em parte, pois alguns alunos ainda depreciam a escola, apesar das constantes conscientizações que são feitas no âmbito escolar.
	O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?	por sermos uma escola de tempo integral, diferimos das demais, temos um trio gestor, pedagógico, financeiro e geral.	o respeito entre os funcionários e a gestão	o respeito entre os funcionários e a gestão	Participamos ativamente do cotidiano escolar, planejamentos e execução de reuniões pedagógicas, conselhos de classe e reuniões de pais.

#### Quadro 09

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Cultura da Escola (6ª) parte

Nota. Fonte: O autor

BLOCO					
QUESTÕES					
P1					
P4					
P7					
P11					
<b>RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE</b>	<p>Esta escola teve um IDEB X, em 2017. Quais práticas nesta instituição você considera ter influenciado neste resultado do IDEB? (A que você atribui este resultado).</p>	<p>aula o dia todo, com foco na base comum.</p>	<p>a implantação de bloco de provas com seu calendário, projetos e etc.</p>	<p>aulão aos fins de semana e simulados</p>	<p>O plano do governo estadual mais IDEB, redimensionou a educação do Maranhão, sobretudo, na reversão dos baixos índices</p>
	<p>A gestão da escola contribuiu para a obtenção deste resultado do IDEB? De que maneira?</p>	<p>sim, a gestão pedagógica e guardiã, sobretudo da parte diversificada, contribui na evolução do aluno. fazendo controle na frequência, participação, notas e gráficos gerais.</p>	<p>sim, através do apoio aos professores e da cobrança para melhoria no processo ensino aprendizagem</p>	<p>sim, através do apoio aos professores e da cobrança para melhoria no processo ensino aprendizagem</p>	<p>Sim, pois todos os envolvidos deram sua parcela de contribuição, tanto no que tange a organização dos <del>aulões</del> <sup>aulões</sup>, quanto na aplicação das avaliações.</p>
	<p>Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?</p>	<p>inspirar o aluno a querer, o trabalho do professor com conhecimento em larga escala.</p>	<p>fortalecer o acompanhamento dos pais (ou responsáveis) nos estudos dos filhos</p>	<p>compromisso do professor, capacidade de tentar, construção do conhecimento.</p>	<p>Devemos inovar mais nas aulas, a fim de prender mais a atenção dos alunos, de forma a fazer com que isso implique favoravelmente nos resultados das avaliações internas e externas</p>

#### Quadro 10

#### Guião de entrevista – Direção da Escola – Cultura da Escola (7º) parte

Nota. Fonte: O autor

BLOCO	QUESTÕES	P5	P2	P8	P12
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você)?	sei que se trata de uma escola tradicional importante para a comunidade de pedreiras. Tenho respeito e apreço com responsabilidade	uma referência na região em qualidade na educação e muito importante na minha vida, fui aluna da mesma, parte do meu conhecimento e orgulho dessa instituição.	relevância no município, bom histórico de professores e alunos aprovados nos vestibulares.	Portanto, essa escola tem grande importância para mim, pois no decorrer dessa trajetória aprendi muito além da realização das minhas atividades pedagógicas, a troca de experiências com os colegas profissionais da educação, o senso comum dos alunos e pais de alunos, as formações continuadas e mais outras oportunidades. É imprescindível ressaltar que esse Centro de Ensino oferece um ambiente agradável, prazeroso tanto no aspecto físico como relacionamento pessoal.
	Como você considera a contribuição do seu trabalho de coordenador para o sucesso da aprendizagem dos alunos?	boa, procuro ser disciplinada, comprometida e responsável pelo meu trabalho	importante, sou responsável pelo acompanhamento pedagógico dos alunos e formação dos professores.	organizar todas as atividades pedagógicas da escola, auxiliar na organização e ver o que pode ser melhorado.	Sim. Visto que o coordenador no tocante a orientação, acompanha a realização de estudos e reflexões junto aos professores, e discute permanentemente com eles sobre os trabalhos desenvolvidos na sala de aula.
	Como você considera o nível de colaboração dos professores no planejamento e na execução das tarefas pedagógicas?	bom, pois na maioria das vezes os professores demonstram interesse nas ações propostas pela escola.	eles têm o cuidado no cumprimento de suas obrigações.	bom, diria ótimo, boa relação de trabalho, costumam colaborar.	O nível de colaboração dos professores no planejamento bem como na execução das tarefas pedagógicas é muito bom porque eles estão sempre presentes comprometidos e envolvidos com as discussões e tomada de decisões referentes as questões relacionadas ao processo ensino aprendizagem.
	Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os professores e alunos?	bons resultados	positivo, percebo na orgânica do processo através dos resultados obtidos.	um olhar de supervisão, contribuindo nas correções	Identifico o resultado do trabalho da coordenação com professores e alunos por meio de acompanhamento e registro do trabalho pedagógico em sala de aula, diário eletrônico.

### 7.2.2 Questões e respostas das escolas - Coordenação

#### Quadro 11

#### Guião de entrevista – Coordenação – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (1ª) parte

Nota. Fonte: O autor

				Atendimento individual ao professor e/ou aos alunos É sabido que as articulações devem ser a mais harmoniosa possível para o crescimento da instituição. Assim desenvolvo minhas atividades baseado no diálogo, buscando uma comunidade educativa aberta onde todos têm a oportunidade para refletir, questionar, buscar transformar ações em realidade.
Para você desenvolver suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas?	buscando parcerias quando necessário	contato direto com a gestora geral para alinhar todas as questões pedagógicas, articulação com setor financeiro para assegurar material de apoio, trabalho em parceria com todos os setores.	seguimos um padrão da seduc, e através de grupo de supervisores onde tocamos ideias	No início do ano letivo, os professores se reúnem e juntos elaboram o Plano Anual de ensino (Plano da disciplina) seguindo orientações do PPP da escola e das Matrizes Curriculares da Secretaria de Educação do Maranhão. O plano de unidade, O Plano de Atividade Docente é realizado mensalmente, dele participa todo corpo docente e administrativo da escola. É importante ressaltar que o planejamento é elaborado por área de conhecimento.
Como é feita o planejamento pedagógico da escola? De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas?	quinzenalmente por áreas de conhecimento. Cada professor tem dois dias pra realizar suas atividades pedagógicas acompanhando o supervisor se dá através da participação nesses planejamentos com orientações e alinhamento das atividades propostas.	planejamento semanal por área, os professores no dia do seu planejamento já são liberados com horário agendado.	bimestral com atividades mensais com os alunos e a cada bimestre fazemos simulados com os alunos.	
Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente	não completamente. Em alguns momentos gostaríamos de possuir mais autonomia e contar com a colaboração de todos os profissionais envolvidos, o que em algumas situações não ocorre.	realizada, cansativo porém satisfatório, pelo fato de se tratar de uma escola integral isso me deixa mais otimista referente os resultados.	precisaríamos de mais condições de trabalho, precisaríamos de mais tempo na execução dos projetos.	Sim. Mas como é de conhecimento de todos que na educação deve-se buscar constantemente a perfeição da qualidade. Assim é preciso intensificar a articulação com os docentes sobre o nivelamento dos conteúdos trabalhados na sala aula com os conteúdos das avaliações externas
Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho?	boa	boa, apesar da cobrança permanente dos resultados, mas entendo que faz parte do meu	boa, relação horizontal	É uma convivência harmoniosa, boa interação com cada um que forma o quadro de funcionários desta escola.

**Quadro 12**  
**Guião de entrevista – Coordenação – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (2ª) parte**

Nota. Fonte: O autor

		trabalho e os professores correspondem bem.		O relacionamento entre professores, gestores e demais funcionários é harmonioso, sem inimizade funcional, onde todos têm participação nas atividades valorizando assim o papel de cada membro dentro da comunidade escolar.
Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	bom	satisfatório, não há problemas de convivência.	bom	
Como você considera o exercício de liderança e controle da direção?	muito bom	bom, trata-se de uma conquista diária.	democrático	Muito bom. É uma gestão participativa, transparente que busca uma vivência democrática e dialogada, e proporciona a integração escola comunidade.
Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)? Que providências a direção toma quando existem problemas dessa natureza?	os servidores da escola têm consciência do zelo na preservação da escola, porém a comunidade estudantil não tem ainda esse nível de consciência e a gestão acaba consumindo tempo e dinheiro consertando e repondo materiais escolares.	sim, equipe consciente, são orientados diariamente na construção do sentimento de pertencimento do bem.	existe um trabalho de conscientização na preservação, tanto com alunos e servidores, quando há problemas os pais são chamados a escola	No que se refere a manutenção e preservação da escola, os professores, funcionários e alunos tem grande zelo. Poucos alunos destroem equipamento, quando isso acontece a gestora acordo com eles para ressarcar o prejuízo.
Você é membro do Conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola? Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?	não	não sou membro do conselho.	sim, sempre contribuo com sugestões	Não sou membro.
Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP? De que forma?	sim. Reunindo com os servidores para a atualização do mesmo, através de leitura compartilhada e discussão	participei da elaboração do regimento e cada pai de aluno teve acesso ao conteúdo para validar ou não, referente ao pop não participei, estou a 3 meses na escola, quando cheguei já estava pronto.	apenas no ppp atualizando todos os anos	Sim. Articulando com a comunidade escolar desde o diagnóstico de escola até a conclusão da elaboração do Regimento Escolar e do PPP

**Quadro 13**  
**Guião de entrevista – Coordenação – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (3ª) parte**

Nota. Fonte: O autor

	Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?	bem	relação boa	bem	Os membros da escola e os pais e responsáveis tem uma convivência bem equilibrado
	De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?	participando de encontros quando necessário	criamos uma comissão mista, e já temos vários pais dispostos para contribuir com os projetos da escola.	em reuniões frequentes	Os pais colaboram quando acompanham a vida escolar de seus filhos e quando participam das atividades realizadas na escola. Mas é importante enfatizar que na escola pública não são todos os pais que colaboram, alguns acham que tudo é responsabilidade da escola.
	O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?	reunindo periodicamente com os mesmos.	participação na execução dos projetos apresentado pelas comissões mistas	reunindo periodicamente com os mesmos.	Para aproximar os pais das atividades escolar a escola realiza reuniões, palestras buscando mostrar que a família é o princípio e deve ser um membro atuante na escola.
I					

**Quadro 14**  
**Guião de entrevista – Coordenação – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (4º) parte**

Nota. Fonte: O autor

BLOCO					
QUESTÕES					
P5					
P2					
P8					
P12					
<b>RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE</b>	Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?	prima pelo atendimento a sua comunidade	diferente, salário dos professores, carga horária, disciplinas da base diversificada (projeto de vida), estudo orientado (atividades realizadas na escola), clubes de protagonismo	equivalência com as demais	<p>Não que se refere os indicadores de qualidade é semelhante a umas três escolas da rede municipal, mas pode-se observar que o C.E Joaquim Salfrano tem preocupação maior de melhorar os indicadores (IDEB), ou seja com melhoria.</p> <p>O Centro de Ensino Joaquim Salfrano teve um IDEB de 3,4 em 2017. Atribui-se esse resultado a vários fatores: Falta de acompanhamento da família na vida escolar dos filhos, falta de alguns professores, desinteresse e de ausência de perspectiva da maioria dos alunos.</p>
	Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui esse resultado?	compromisso de todos os servidores	falta de professores, falta de alinhamento no cumprimento das ações, projeto novo	cobrando dos alunos resultados semanais	
	Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?	mais recursos didáticos para uso do professor.	cumprir o planejado	diminuir o déficit de professores, fortalecer o vínculo do professor com a escola e melhorar a estrutura.	<p>Sim. A escola deverá propor, orientar, acompanhar e avaliar ações voltadas para a melhoria na qualidade da aprendizagem dos estudantes</p>

**Quadro 15**  
**Guião de entrevista – Coordenação – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (5º) parte**

Nota. Fonte: O autor

BLOCO	QUESTÕES	P6	P3	P8	P10
<b>A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO</b>					
	Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem pra você)?	Escola referência na cidade, tradicional que desempenha um importante papel na sociedade.	Estudei aqui, na época era considerada a gigante do médio Noroeste. Daqui saíram grandes profissionais, era uma escola de ensino técnico, tenho uma relação muito forte com a escola.	referência na cidade, formato tradicional, porém com grandes indicadores	Atualmente, nossa única escola estadual na sede do município e trata-se de uma referência em educação no município.
	Como você considera a contribuição do seu trabalho docente para o sucesso da aprendizagem dos alunos?	De extrema importância para compreensão de mundo.	positivo, escolhi ser professora por amor	a matemática estimula o cérebro e certamente contribuem com todo o entendimento através do raciocínio	Extremamente válido ao fomentar a prática da escrita e os debates sociais com os discentes
	Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os alunos?	Na evolução dos alunos na forma que eles conseguem interpretar o mundo ao seu redor.	Na mudança de comportamento, vocabulário, interesse pelos estudos...	Na velocidade do raciocínio e resultados nas avaliações	Paulatinamente, percebe-se uma gradual evolução no decorrer das aulas
	Para você desenvolver suas atividades em sala quais pessoas e setores você precisa se relacionar? De que forma esta articulação facilita o seu trabalho?	A gestão, coordenação e colegas de profissão.	diretamente com os alunos, e especificamente com a gestão pedagógica e da geral	Com os alunos e equipe pedagógica e gestão.	o núcleo gestor e alguns colegas de profissão, com os quais posso discutir metodologias e obter recursos didáticos
	Como é feita o planejamento pedagógico da escola? De que forma a direção/coordenação orienta e acompanha as atividades pedagógicas?	realizado por área de conhecimento e há sempre o acompanhamento da coordenação	Temos o planejamento anual, bimestral e quinzenal e temos o plano de ação que engloba o planejamento de todas as disciplinas. Temos reuniões de ciclos semanais diárias e cada bimestre reunião entre todas as áreas e todo o processo que exige dentro da minha área p coordenação orienta caso necessite de auxílio.	Realizado por área, onde definimos conteúdos e atividades.	O acompanhamento realizado diariamente e o planejamento mensalmente, o professor o professor e responsável pelo planejamento da rotina em sala.
	Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente:	Sim, falta executar alguns projetos na área da leitura.	Satisfeita, o modelo integral complementa uma carência que eu sentia faltar na aprendizagem do aluno. o vínculo aluno escola fortalece a aprendizagem	Sim, um laboratório de exatas somaria com as atividades diárias.	Sim, visto os alunos obtarem resultados satisfatórios na produção textual. A melhoria deve acontecer à medida que as deficiências forem encontradas

### 7.2.3 Questões e respostas das escolas - Professores

#### Quadro 16

#### Guião de entrevista – Professor – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (1º) parte

Nota. Fonte: O autor

#### Quadro 17

#### Guião de entrevista – Professor – Cultura da Escola Dimensões da Gestão (2º) parte



	Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?	Há uma interação entre família e escola harmoniosa	Positiva, são sempre chamados a participarem das decisões da escola.	há uma interação entre família e escola harmoniosa, mas que precisa estreitar mais	sempre abertos a conversar e a resolver os problemas encontrados com relação aos alunos
	De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?	Alguns pais cobram os filhos, participam de reuniões	Precisamos avançar, participam de forma tímida	Frequentando a escola	participando das atividades da escola
	O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?	Atividades permanentes	Através de atividades pedagógicas e são sempre questionados sobre o processo de melhoria da escola.	Atividades permanentes	reuniões de pais e eventos comemorativos
<b>BLOCO</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>P6</b>	<b>P3</b>	<b>P8</b>	<b>P10</b>
	Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?	uma escola que se preocupa com a formação intelectual e social do indivíduo	O tempo integral, responsabilidade, vínculo com aluno.	Gestão de qualidade	Gestão de qualidade
	Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado?	Envolvimento de todos	os simulados	Envolvimento de toda a comunidade escolar	Compromissado gestor e professores.
	Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?	Mais envolvimento de pais e alunos. Uma ação de comprometimento maior com a educação	estamos no caminho certo, manter os simulados e cumprir as demais metas	Mais dedicação e compromisso do corpo docente e discente.	aprimorar as aulas e incentivar mais os alunos na participação em provas de vestibulares
<b>RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE</b>					

Nota. Fonte: O autor

	Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho? Comente:	harmoniosa	Bom, colaboramos um com o outro.	harmoniosa	harmoniosa
	Como você considera o clima de trabalho nesta escola? Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	Um clima harmonioso e cooperativo	Não	harmonioso e cooperativo	O relacionamento é saudável, a equipe procura crescer junto.
	Como você considera a forma como a diretora conduz a escola?	Democrática e eficiente	Excelente, com disciplina e dedicação.	Democrático e eficiente	Gestora flexível, atenta às necessidades da sua equipe, sem perder o pulso firme.
	Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)?	Há um cuidado principalmente dos professores e funcionários, infelizmente nem todos os alunos ajudam.	Em construção, trabalhamos diariamente a consciência da preservação do bem.	Precisamos avançar, o sentimento de pertencimento ainda é precário.	Infelizmente, parte dos alunos não conservam o ambiente escolar, mas, a estrutura está em boas condições, principalmente, após reforma.
	Que providências a direção toma quando existem problemas dessa natureza?		cumprimos o regimento da escola e os pais tem conhecimento, caso haja ocorrência o aluno é convocado pela gestão	Chama os pais	Medidas disciplinares, como conversas com os responsáveis, suspensão de aulas, e se muito <b>ruim</b> , leva-se ao conselho de classe.
	Você é membro do Conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola?	não	Sou presidente do colegiado. As decisões do colegiado são internas, no sentido de questões financeiras e pedagógicas.	Não	não
	Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?	sempre, com projetos de leitura	Em todas, sugeri na definição do fardamento	sempre, sugestões diversas	Sempre, quando necessário. Maior presença dos pais
	Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP? De que forma?	Sim. Durante algumas alterações realizadas no PPP	diretamente	Sim. Durante algumas alterações realizadas no PPP	sim, na semana pedagógica, iniciando o ano letivo o núcleo gestor e o corpo docente se reúnem para fazer alterações, caso necessário.

**Quadro 18**  
**Guião de entrevista – Professor – Gestão e Indicadores da Qualidade (3º) parte**

Nota. Fonte: O autor

### 7.3 Análise dos conteúdos das entrevistas visando dados coletados

Para a demonstração dos resultados da análise de conteúdo coletado de modo que possamos conhecer a opinião de cada um dos participantes relacionando nosso eixo de pesquisa, nas Ciências Sociais e Humanas, parece-nos pertinente, num primeiro momento, proceder à descrição das opiniões veiculadas por cada um dos participantes relativamente numa matriz dada em Diretoria, Coordenação Pedagógica e Professores, cada está atuando dentro bloco definidas da seguinte forma:

#### *Matriz Diretoria*

Bloco I: Como se estrutura a gestão escolar;

Bloco II: Aspecto relacionados a cultura da escola e;

Bloco III: Relação da Gestão com os indicadores de qualidade.

#### *Matriz Coordenadores*

Bloco I: A cultura escolar nas dimensões da gestão;

Bloco II: Relação da gestão com os indicadores de qualidade.

#### *Matriz Professores*

Bloco I: A cultura escolar nas dimensões da gestão;

Bloco II Relação da gestão com os indicadores de qualidades.

Dentre eles existe bloco comum que coleta de dados visando disciplinas, funções faixa etária, estaremos estabelecendo **D1** para o entrevistado matriz diretoria, **C1** para os mesmo da coordenação e finalizando **P1** para professores.

Também é importante considerar que as figuras e respostas analisadas foram copiladas somente envolvendo as questões ligadas diretamente com os **objetivos da pesquisa**, com objetivo de centrar a análise nas questões pertinentes da pesquisa.

Assim os entrevistados D1 relacionados ao primeiro registro analisado sobre plano de ação no ensino e gestão como demonstra os gráficos de nuvem de textos abaixo:

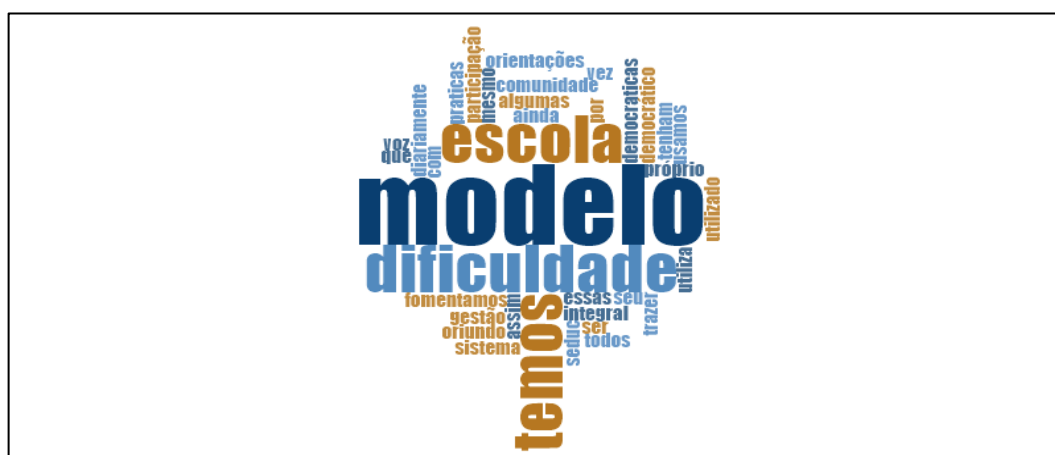


**Figura 11 - Nuvem de Palavras da Questão 01** “Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão da escola? Se “sim”, de que forma ele é seguido?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Focando em relação ao nível de gestão escolar na busca da qualidade a figura 01 demonstra que o plano de ação existe no meio dos três entrevistados e que os planejamentos pedagógicos devem ser cumpridos seguindo as normas de qualidade na busca de melhores indicadores.

Na busca desses planos de ação é necessário buscar o modelo que será usado nessa gestão democrática da educação os entrevistados D1 possuem múltiplos caminhos para essa questão de modelo a ser usado seguido da **figura 2** abaixo temos como “Modelo , dificuldade , escola” são encontrado os mesmo não possuem um consenso alguns escola desenvolver seus próprio modelos de gestão para encurtas processos e outras seguem o modelo estatal ou municipal com muitas dificuldades de entender ou mesmo de encontrar um forma democrática da escola e participação popular para construção do mesmo.



**Figura 13 - Nuvem de Palavras da Questão 02** “A legislação da rede estadual e a ldb/1996 determinam a gestão democrática na educação do estado. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza seu próprio modelo?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

A formação do conselho para participação das atividades na escola para meio dos mesmos segue padrões também diferenciados alguns casos com participação única de representantes ou grupos, mas o fato final que o conselho é criado a parti da eleição para todos os entrevistados da escola do D1, conforme a figura abaixo.



**Figura 14 - Nuvem de Palavras da Questão 03** “De que forma foi constituído o conselho escolar? ”  
Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

As escolas e os participantes da D1 colocam seus temas e processos a serem discutidos para busca e aplicar a melhor gestão diante a escola, durante a entrevista essas tarefas são inúmeros listadas por eles segundo a figura destacada abaixo.



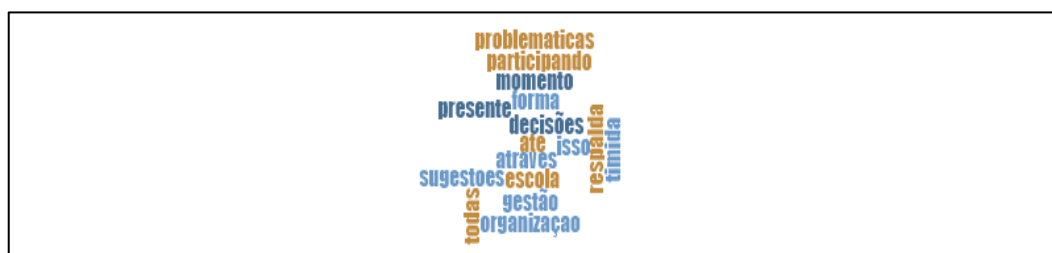
**Figura 15 - Nuvem de Palavras da Questão 04** “Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos conselhos? ”  
Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Portanto o conselho está focado segundo os entrevistados na **ESTRUTURA PEDAGOGICA E INFRA ESTRUTURA** como destaque se tornando fato principal de resposta dos grupos, essas decisões são tomadas a parti de conversão, dialogo ou votações buscando um consenso para um tema decidido tal procedimento e uma ferramenta de tomada de decisão, segundo a figura abaixo mostra o comum do grupo de diretores e suas escolas.



**Figura 16 - Nuvem de Palavras da Questão 05** “De que forma foi constituído o conselho escolar? ”  
 Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Todo processo da gestão da diretoria e validado pelo conselho educacional que como já vimo no nosso grupo de D1 e formando por meios diferente, focando na escola pesquisadas e no plano gestão é segundo o destaque da figura abaixo existe fato para cada escola um participativo, outro validador e um terceiro preventivo.



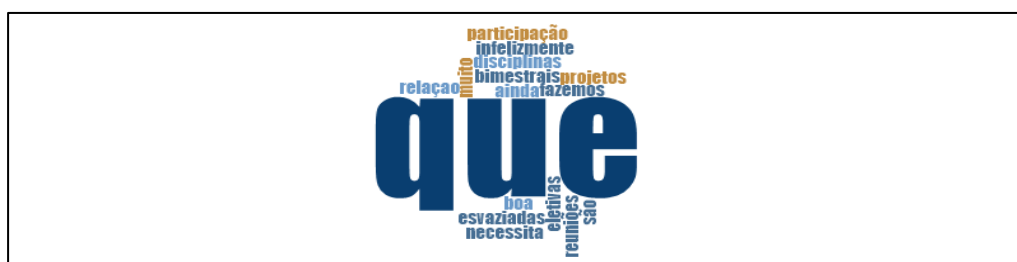
**Figura 17 - Nuvem de Palavras da Questão 06** “Como a escola se relaciona com a comunidade local?”  
 Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Os procedimentos da escola do grupo entrevistado entendem que sucesso plano de ação da gestão está no conjunto democrático de ações e que a participação da comunidade e importante segundo os dados das entrevistas entanto com esse mesmo dados essa a mesma recebe da escola meios para participar e encontramos fatores de dificuldades da participação desenvolvendo convites e ações para poder do início a encontro de sugestões para escola.



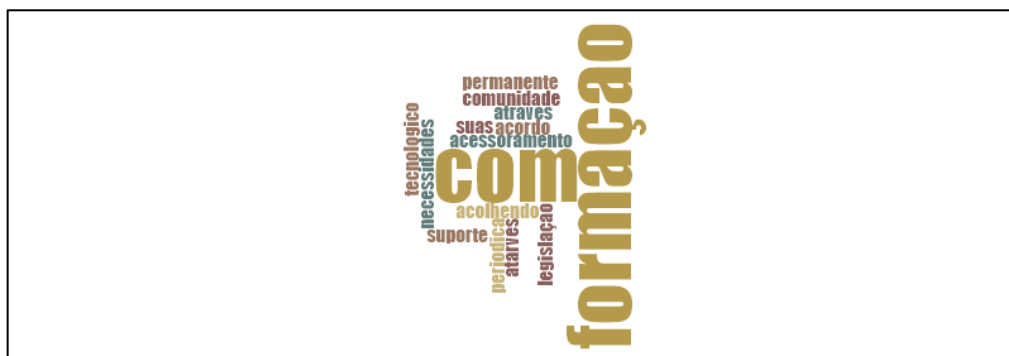
**Figura 18 - Nuvem de Palavras da Questão 10** “Como a escola se relaciona com a comunidade local”  
 Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Ao fato que grupo D1 cria estratégia para construir ou reconstruir essa relação muitas vezes “ESVAZIADAS”, ou mesmo, criando recursos para atrair os mesmo para escola segundo análise da questão 11.



**Figura 19 - Nuvem de Palavras da Questão 11** “Que estratégias a escola usa para estreitar esta relação”  
 Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

No desenvolvimento do modelo de gestão do grupo de entrevistado o conhecimento segundo os mesmos e considerado de alta importância para formação desses gestores escolares palavras FORMAÇÃO tem maior destaque, com isso entendemos para chegar a modelo ideal e sempre necessário conhecendo e adquirindo informações.



**Figura 20 - Nuvem de Palavras da Questão 13** “Como a secretaria de educação do estado ou município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola”  
 Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python





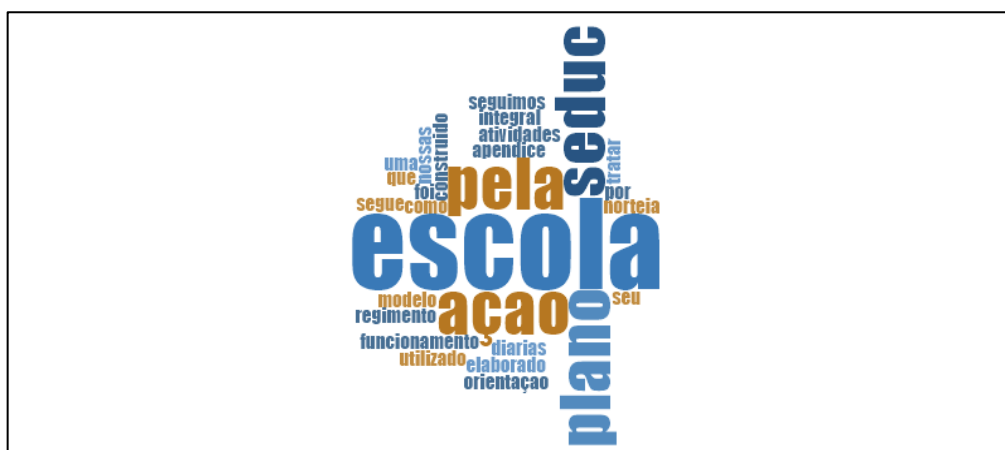
No respeito dos recursos da escola, o grupo mostra processo administrativo bem consenso e elaborado a parti do conselho passando fases ou mesmo processos de transparência e clareza conforme abaixo:



**Figura 23 - Nuvem de Palavras da Questão 18** “Quando a escola tem recurso a ser gasto, como ocorrem os processos de decisão sobre o destino destes recursos financeiros Quais ferramentas de controle para sua gestão?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

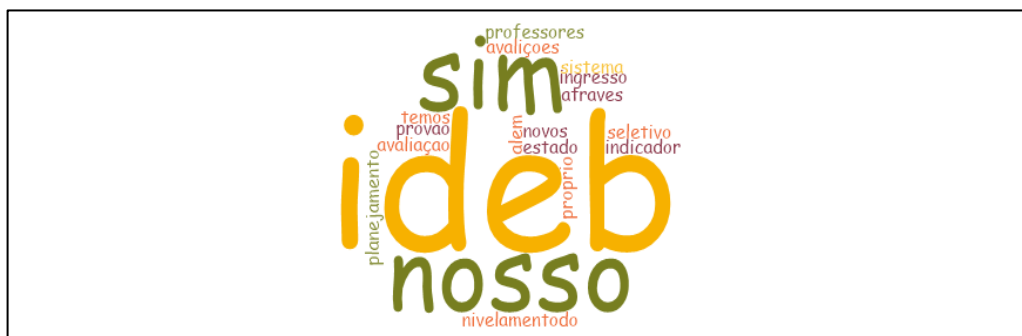
Em relação a opinião da elaboração do regime escolar tais atividades existindo divergência no formato a parti da escola de segmentação integral para modelos visando estado e um outro de levantamento diários, contudo esses processos de elaboração dos entrevistados nos levam ao fato de regime rígido e controlado com apoio da instituição e plano de ação como mostra análise abaixo.



**Figura 24 - Nuvem de Palavras da Questão 19** “Como foi elaborado o regimento escolar De que maneira este regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola? ”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

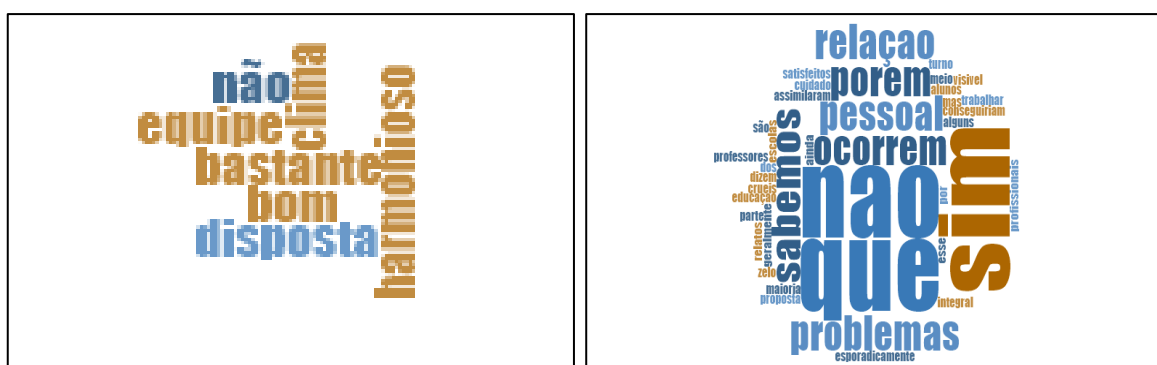
Diante disso e importante existe controle, cronograma e planejamentos, D1 diante controles acadêmicos e indicadores e união aos três entrevistados o consenso do IDEB e PROVÃO e fato para sucesso da gestão.



**Figura 25 - Nuvem de Palavras da Questão 24** “As Escolas possuem controles acadêmicos e indicadores?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

No bloco II o grupo foi confrontando com entrevista baseando nos “Aspecto relacionados a cultura da escola”, seguindo modelo de análise e dando continuidade e comum a todo grupo que suas escolas estão dispostas e possuem clima de ambiente de trabalho de satisfação a partida dos dados da entrevistas apenas fatos vinculados a “ZELO” que possuem um diferencial de escola integral para outras escola que foi repassado como descuido .



**Figura 26 - Nuvem de Palavras da Questão 03 e 04 do Bloco II** “Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores”, “Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e zelo pela escola?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Finalizando o bloco II em relação aos entrevistados do grupo D1 focaram sua opinião em relação a organização e gestão e confronto com outros modelos de outras escolas mais uma vez se destacou a questão da escola integral a qual possui grupo maior de gestores

pedagógicos, financeiro e outros já outros entrevistados focaram na questão comportamental e respeito de funcionários conforme a nuvem abaixo.



**Figura 27 - Nuvem de Palavras da Questão 05 do Bloco II** “O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

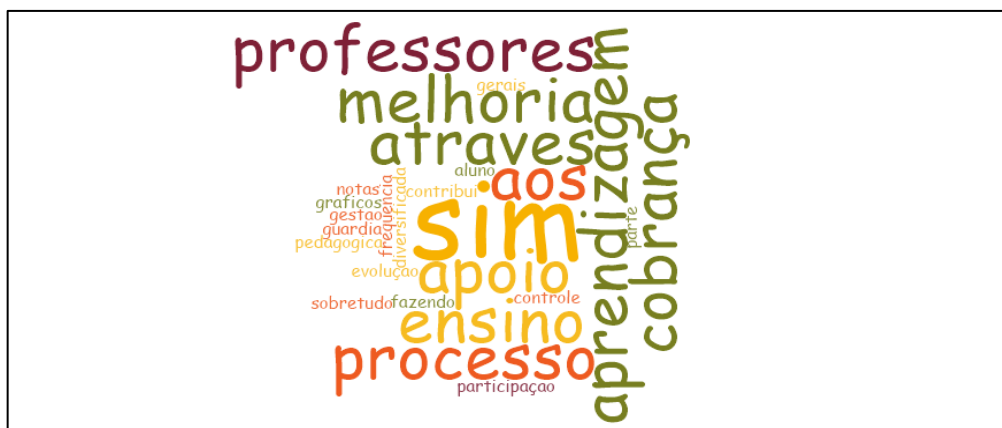
Em relação ao bloco III que é RELAÇÃO DA GESTÃO COM INDICADORES, como já vimos os entrevistados tem foco principalmente no IDEB analisando os textos e nuvem gerada, avaliação continua, aulas extras são palavras em destaques.



**Figura 28 - Nuvem de Palavras da Questão 01 do Bloco III** “Esta escola teve um IDEB X, em 2017. Quais práticas nesta instituição você considera ter influenciado neste resultado do IDEB (A que você atribui este resultado)?

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Com isso damos fato que a obtenção do atual resultado no Ideb está contribuída com gestão, seguindo as entrevistas existe senso comum que o sucesso da gestão dar enfoque no indicador mãos os mesmos entendem que só a apenas a gestão tarefas e planejamento sem a gestão pessoas para apoiar o ensino o aprendizado não a sucesso.



**Figura 29 - Nuvem de Palavras da Questão 02 do Bloco III** “A gestão da escola contribuiu para a obtenção deste resultado?”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Analisando os dados do segundo matriz de entrevistados “Coordenadores”

Assim os entrevistados da matriz C1 relacionados os primeiros registros analisados e confrontados com algoritmo do análise textual sobre a questão da escola que atuam como demonstra os gráficos de nuvem de textos abaixo:



**Figura 30 - Nuvem de Palavras da Questão 01 do Bloco I dos coordenadores** “Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você)?”

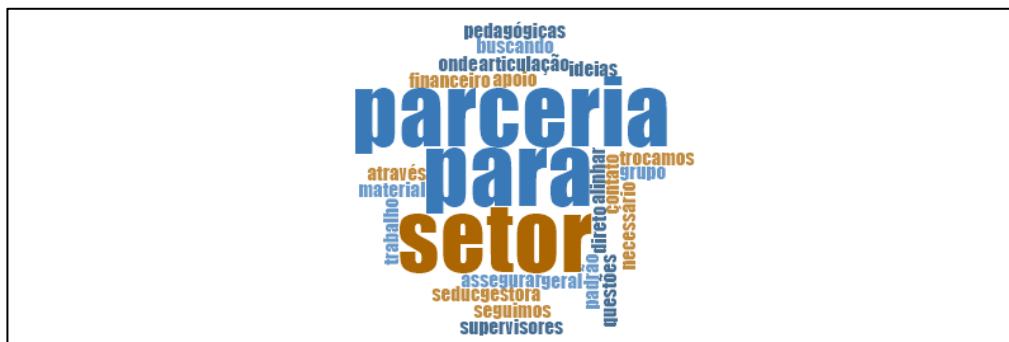
Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Essa conexão com a mesma e “IMPORTANTE” fatos entre eles laços emocionais de ex-alunos ou mesmos visando o nome.

Sequencialmente o grupo C1 e colocado em confronto com a suas atividades geradas na escola e seus processos para resultados, todos entrevistado tem como foco planejar, manter, disciplinar os métodos “Pedagógicos mais ainda manter o nível de responsabilidade e todas as tarefas dispostas ao mesmo sem abandonar o laço organização e comprometimento com alunos



Nesse próximo fato colocamos os entrevistados para desconstruir processo de suas atividades e no pontuar suas articulações diante dados parceria e união entre setores ou grupos e fato comum e importante para todos eles conforme a informação abaixo:



**Figura 34 – Nuvem de Palavras da Questão 06 do Bloco I dos coordenadores** “Para você desenvolver suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas  
Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Entanto com fatores positivos de colaboração, através das análises dos questionários o grupo C1 só analisado sobre questão do planejamento suas orientações e acompanhamento em fase as atitudes coletadas demonstram muito organização e controle de gestão sobre os atos, desde cronogramas a serem realizados com parceiros de escola como horários específicos só para tão função ser executada as palavras chaves desse confronto informação anexada abaixo:

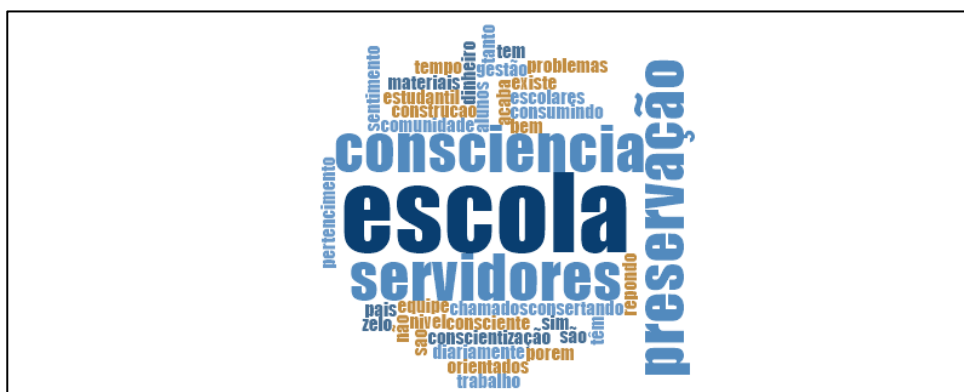


**Figura 35 – Nuvem de Palavras da Questão 07 do Bloco I dos coordenadores** “Como é feita o planejamento pedagógico da escola De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas  
Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Em eixo ligado a satisfação de trabalho para grupo C1 demonstra satisfeito com suas ações apenas único fato que se pontua seria apenas mais liberdade nas ações , ainda focando no lado da satisfação o mesmo grupo possui BOA convivência em relação aos colega de trabalho mesmo como toda cobrança que que a função do grupo atua , o mesmo fato está ligado ao clima no trabalho os entrevistados possui a mesma boa relação entre todos os

setores e finalizado o ambiente o convívio com a liderança são fatores que grupo demonstra total satisfação de construir e conquistar diariamente segundo suas entrevistas

Já eixo na preservação escola e manutenção o grupo em alguns casos demonstra insatisfação em alguns casos e outro e fator de orientação educacional e conscientização para manter o bem na escola segundo informações e confronto de suas entrevistas alguma a palavras chaves abaixo dessa questão:



**Figura 36 – Nuvem de Palavras da Questão 12 do Bloco I dos coordenadores** “Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos) Que providencias a direção toma quando existem problemas dessa natureza

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Iniciando o bloco II da RELAÇÃO DA GESTÃO COM INDICADORES DE QUALIDADE, os entrevistados C1 iniciaram a pensar sobre método comparativo de avaliar sua escola em relação as demais alguns fatores únicos como atendimento e até salários a demonstrar a analisa nuvem mostra uma equivalência entre as palavras mostrando unificação de pensamento dos entrevistados.



**Figura 37 – Nuvem de Palavras da Questão 1 do Bloco II dos coordenadores** “Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Já focando o grupo C1 nos indicadores Ideb e sobre o resultado encontramos divergência entre fatores um positivo e outros negativos em relação a falta de apoio das coordenações maiores conforme gráfico abaixo:



**Figura 38 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco II dos coordenadores** “Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Então após os dados Ideb positivos e negativos colocamos os mesmos para opinar sobre a melhoria pedidos como mais recursos, mais planejamentos e suprir a falta de professores e destaque a melhorar infra estruturar como demonstra abaixo a análise:



**Figura 39 – Nuvem de Palavras da Questão 3 do Bloco II dos coordenadores** “Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Finalizando as análises dos dados a última matriz de entrevistados “Professores”. Assim os entrevistados da matriz P1 relacionados os primeiros registros analisados e confrontados com algoritmo do análise textual sobre a questão da História da escola e sua representatividade e muitas vezes ex-alunos da escola como referência manter a tradicional que atuam como demonstra os gráficos de nuvem de textos abaixo:





**Figura 40 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco I dos professores** “Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem pra você)”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Focando no trabalho do grupo entrevistados foram analisados a partir sua satisfação e a sua contribuição tal situação se dividiu entre amor pelo que faz ou pela importância da disciplina no dia no dia, conforme a nuvem abaixo:

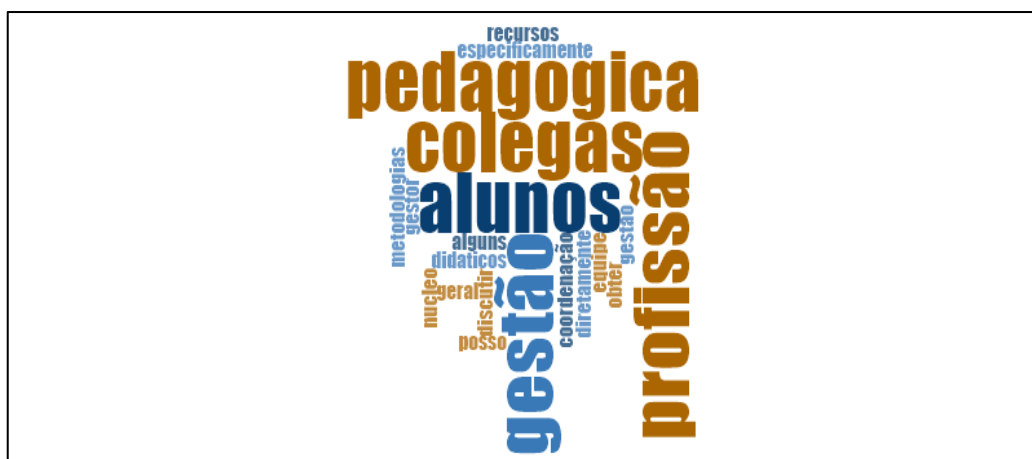
Após análise da satisfação coletamos a questão como o P1 analise seus resultados encontrando indicadores desde evolução como destaque entre grupo mais ainda temos mudança comportamental e no final a avaliação conforme avaliação dos dados abaixo:



**Figura 41 – Nuvem de Palavras da Questão 4 do Bloco I dos professores** “Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os alunos”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Com isso foi estipulado ao P1 sobre como essas atividades eram desenvolvidas e relacionadas, os mesmos repassaram que palavras chaves uniam entre professor, gestão e alunos e essencialmente gestão eles e importante e fatos menores temos palavras como metodologia e recursos conforme a análise abaixo:



**Figura 42 – Nuvem de Palavras da Questão 5 do Bloco I dos professores** “Para você desenvolver suas atividades em sala quais pessoas e setores você precisa se relacionar De que forma está articulação facilita o seu trabalho

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

O grupo professores foi solicitado a análise sobre o planejamento como ele era feito o mesmo passou como foco alguns destaques em seus dados nas suas entrevistas destacando a palavra PLANEJAMENTO como fator principal como o sucesso da gestão e ainda mais a palavra AREA que foco de cada professor na sua área conforme o gráfico abaixo:



**Figura 44 – Nuvem de Palavras da Questão 6 do Bloco I dos professores** “06-Como é feita o planejamento pedagógico da escola De que forma a direção, coordenação orienta e acompanha as atividades pedagógicas

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Em eixo ligado a satisfação de trabalho para grupo P1 demonstra satisfeito com suas ações apenas único fato que se pontua seria apenas mais recursos projetos e mesmo atividades extras.



**Figura 45** – Nuvem de Palavras da Questão 8 do Bloco I dos professores “Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho Comente

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Ainda focando no lado da satisfação o mesmo grupo possui BOA convivência, mas em destaque aos dados a palavra HARMONIA em relação aos colegas de trabalho, mesma situação se considera ao clima de trabalho a mesma palavra em foque com a palavra COOPERAÇÃO e CRESCIMENTO.



**Figura 46** – Nuvem de Palavras da Questão 9 do Bloco I dos professores “Como você considera o clima de trabalho nesta escola Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

A análise em relação ao grupo PROFESSORES e de GESTÃO foi levado em consideração e tal análise tem palavras como destaque EFICIENCIA, DEMOCRATICO, ainda temos DEDICAÇÃO, mostrando que o trabalho entre mesmo está e harmonia conforme a nuvem de informação abaixo:



**Figura 47** – Nuvem de Palavras da Questão 10 do Bloco I dos professores “Como você considera a forma como a diretora conduz a escola

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Dando enfoque nas entrevistas que a participação dos professores no planejamento pedagógico este tópico é essencial pois coloca o grupo e PROFESSOR e COORDENADORES em trabalho e cooperação, a partir dos dados os grupos P1 tem total participação no regime escolar e até alterações, conforme análise e palavras em destaque



abaixo:

**Figura 48** – Nuvem de Palavras da Questão 15 do Bloco I dos professores “Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP De que forma

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

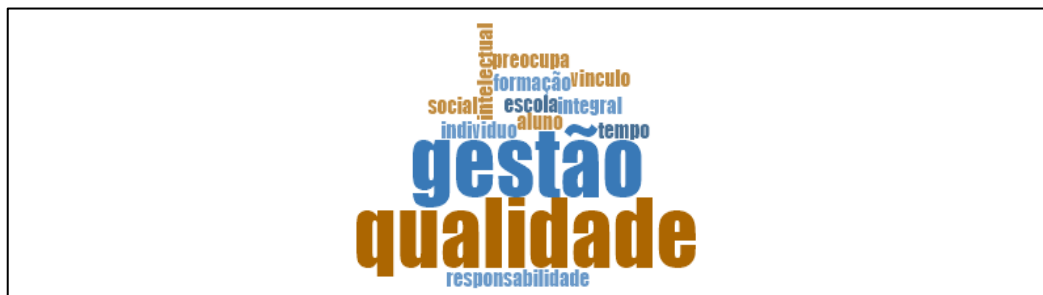
Já em nível dos professores e pais e família os dados analisados e palavras em destaques como POSITVA e HARMONIOSA e colocando destaque a escola que desenvolver segundo a entrevista ATIVIDADES e EVENTO mais focando isso continuamente com destaque nos textos a palavra “PERMANENTE”, buscando sempre melhoria nessa relação de aproximação conforme destaque abaixo:



**Figura 49** – Nuvem de Palavras da Questão 18 do Bloco I dos professores “O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Dando início a bloco II – RELAÇÃO DA GESTÃO COM INDICADORES DE QUALIDADE, se iniciou com a coleta de informação dos entrevistados do P1, sobre uma avaliação em relação aos conjuntos de outras escolas palavras como GESTÃO DE QUALIDADE foi algo como entre todos entrevistado conforme nuvem abaixo:



**Figura 50– Nuvem de Palavras da Questão 1 do Bloco II dos professores** “Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas) ”

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Em relação as modificações que devem atuar para atribuir resultados o grupo coloca como destaque ENVOLVIMENTO entre os grupos e essencial assim como nuvem abaixo:



**Figura 51 – Nuvem de Palavras da Questão 2 do Bloco II dos professores** “Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

Finalizando o bloco II foi pedido a opinião sobre a busca de melhoria na qualidade da educação na escola o grupo deu enfoque aos “ALUNOS” como ponto principal e em seguida dedicação, compromisso para atingir tal meta, conforme análise abaixo:



**Figura 52 – Nuvem de Palavras da Questão 3 do Bloco II dos professores** “Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola

Fonte: Análise textual dos dados baseados em Python

## **CAPÍTULO 8.**

### **DISCURSSÃO DOS RESULTADOS**

No capítulo que se apresenta, proceder-se-á à discussão dos resultados obtidos através do instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário. Pretendemos fazer uma observação detalhada sobre os aspetos mais evidentes e úteis, mencionados na apresentação dos resultados, dando resposta aos objetivos propostos no início deste trabalho.

#### **8.1 Considerações iniciais**

Ao perceber os resultados dos questionários, houve uma surpresa com relação ao baixo conhecimento, pois as respostas dos entrevistados, sobre a visão do que são métodos de gestão e ferramentas de apoio mostrou-se respostas confusas, pois Cateli (1997) comenta que o modelo de gestão apresenta-se como um conjunto de normas e princípios que buscam a orientar os gestores em suas escolhas certas, objetivando ao direcionamento da organização, assim cumprindo sua missão com eficiência. Também Segundo Valle et al. (2010), as ações de gerenciamento têm se mostrada complexa, onde são necessários o aperfeiçoamento e a criação de ferramentas específicas para apoio ao planejamento, ao monitoramento e ao controle para elevação da eficiência e a eficácia durante os processos de coleta, de entrada e com tudo dos dados analisados com intuito de gerar uma tomada de decisão correta e conforme o PMI (2008) em sua definição sobre ferramenta coloca que é um negócio meio tangível e de certa forma um tipo de modelo sistemático ou um programa de software, com efeito para realização de atividades com objetivo de criar um produto ou um resultado. E desta forma produzirem informações com elevada precisão, onde são conquistados benefícios, como: o ganho de produtividade; a racionalidade das decisões; a ampliação da visão criteriosa, os objetivos das avaliações bem como dados visíveis e maiores percepções dos efeitos das ações que serão desenvolvidas.

## 8.2 Discursão dos resultados da pesquisa

Para analisar melhor, como é importante ter um ou vários métodos de gestão implantado em uma instituição é importante antes entendermos a etimologia da palavra considerada importante para essa pesquisa, que é o “Método e a Gestão”. A primeira é uma palavra Grega onde em português é chamada de META e HODOS isto é o “caminho”. Então entendemos que o método é o caminho para o alcance de um certo objetivo ou uma meta estabelecida pela Instituição. Agora a palavra GESTÃO, conforme defini Vicente Faconi (1998): A gestão na verdade é a corrida atrás da META e essa para ser alcançada deve ter uma forma ou um modelo consistente, pautada na ética. Conforme o autor se o gestor não possuir meta, ele não está fazendo a gestão de sua organização.

Assim devemos entender que o método de gestão estudado nesta pesquisa é um caminho, organizado de etapas de forma sequencial na busca do alcance dos objetivos e metas de sua organização de forma consistente.

Desta forma em plena era do conhecimento, onde as escolas tendem a gerar um grande volume de informações, cabe o gestor possuir novas posturas para gerir a escola, e desta forma é necessário maior conhecimento no assunto de sua responsabilidade, para assim fazer entender de modo fácil os modelos de gestão que devem ser ou não implantados, consorciado ao método democrático e participativo para o alcance dos objetivos da escola.

O fato é que nos três municípios de certa forma, que possuem bons e maus resultados com seus alunos, não adotam nenhum modelo de gestão de forma correta e eficiente, apesar de haver vários métodos embutidos nas ações do dia-dia, que são desconhecidos pelos entrevistados. Todos os entrevistados informaram que seu método de gestão está voltado para as questões democráticas e participativa, conforme orientados pelas suas Secretarias de Educação do Município. Outros pontos observados durante as entrevistas e conversas informais na coordenação pedagógica, que as escolas adotam alguns controles administrativos e pedagógicos, voltados para os princípios da Gestão da Qualidade, Xavier (1996) comenta que são seguidos alguns fatores quando buscamos abordar um método de gestão com foco na qualidade. Onde os mesmos estão contidos nos princípios, da utilização de métodos para a integração e a cooperação de todos os sujeitos envolvidos na escola, com visão na promoção de melhoria da qualidade, buscando a satisfação dos alunos, pais e de todos os colaboradores.

Outro fato encontrado na pesquisa que mostra a utilização do método de gestão voltado ao planejamento estratégico, foi na resposta da primeira pergunta quanto a utilização



de Plano de Ação adotado como ferramenta de apoio a gestão elaborado pela secretaria de educação. Pois conforme a SEDUC-MA (2018).

O Plano de Ação da escola consiste em um instrumento de trabalho dinâmico com o intuito de propiciar ações, ressaltando seus principais problemas e os objetivos dentro de metas a serem alcançadas, com critérios de acompanhamento e avaliação pelo trabalho desenvolvido. A elaboração do Plano de Ação é uma prática voltada ao planejamento estratégico que vem sendo adotada pela Secretaria de Estado da Educação nos últimos anos. (Lei nº 10.099, 2014).

De certa forma o Plano de Ação é uma ferramenta de apoio a gestão estratégica e Libâneo (2001) comenta que:

Para que a escola planeje, execute, monitore e avalie os desafios levantados a partir do diagnóstico dos indicadores da qualidade na educação. A elaboração do Plano de Trabalho Docente, que é o momento do planejamento docente, representa a intencionalidade da proposta de ensino e aprendizagem, trazendo consigo as concepções e decisões tomadas, coletivamente, e expressas na efetividade da prática educativa. A elaboração do Plano de Ação da escola também é o momento de planejar para rever a prática educativa por todo o coletivo escolar. (Libâneo, 2001, p. 103).

Outro ponto questionável encontrado foi na pergunta voltada se a gestão da escola desenvolve suas ações com planejamento anual? E todos foram categóricos afirmando a existência do método de gestão voltada ao planejamento estratégico. Pois Segundo Libâneo, (2001):

Uma importante característica do planejamento é o seu caráter processual. O ato de planejar não se reduz à elaboração dos planos de trabalho, mas a uma atividade permanente de reflexão e ação. O planejamento é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para a solução de problemas e de tomada de decisões, possibilitando a revisão dos planos e projetos, a correção no mundo das ações e deste modo podemos afirmar que é uma modelo gestão. (Libâneo, 2001, p.124).

Quanto as questões voltadas para a gestão da Qualidade, ao perguntarmos sobre a utilização e conhecimento de Indicadores de Desempenho, todos afirmaram somente conhecer de forma avaliativa o IDEB. E conforme o INEP-MEC (2004).

Os indicadores da qualidade na educação foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade na escola. ” Este é seu objetivo principal. Compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades, isto é, criando oportunidades para gerar um modelo de gestão voltado aos indicadores. (INEP-MEC, 2004, p. 5).

Entendemos que os indicadores sejam a forma de se montar de forma organizada todo o processo de avaliação no contexto da qualidade da educação, e deste modo faz-se necessário buscar uma melhor definição dos indicadores qualitativos na escola que busquem mostrar as fragilidades e as lacunas, também mostrar os pontos assertivos e as boas práticas educacional. E estes indicadores organizados de modo que apresente várias formas onde possa contemplar todos os aspectos envolvente do trabalho escolar, será uma forma fazer a gestão.

Os indicadores da qualidade estão contidos dentro de seis dimensões da gestão escolar, assim temos: a gestão democrática; os sistemas de avaliação, as práticas voltadas a pedagogia, o acesso nas escolas, a permanência dos estudantes e a performance, o ambiente educativo, a formação dos docentes. Essas são consideradas os importantes, como também existem outras mais importantes para a escola é uma questão da visão da gestão. Assim devemos fazer com essas informações uma análise crítica, buscando conhecer a realidade social e contribuindo para a melhoria da educação.

De certa forma a uma insegurança por parte da equipe gestora das escolas quando se fala em métodos de gestão realizados na escola. Os conceitos e seus entendimentos aparecem confusos em suas respostas não condizentes com a pergunta do questionário.

É importante lembrar que vários requisitos da qualidade, estes tão questionados pelos entrevistados, podem sim, ser atribuída a educação, mas no entanto conforme os referenciais teórico proposto nesta dissertação, foi identificado que o comprometimento dos gestores da escola, alianças integradoras, profissionais valorizados e utilizando o método de gestão democrático, com o idealismo do modernismo, com foco nos resultados, que busquem

melhorar a eficiência dos processos da educação e juntando com um ambiente motivador, estes são elementos fundamentais para a realização de uma educação de qualidade.

Conforme autores como. Paro (2007), Sander (2005) e Libâneo (2008), ambos mencionam em seus textos, que a gestão escolar, tem em seu entendimento como uma atividade que faz a mediação entre os processos educativos, também abordam que na literatura mostra que a gestão é um importante influenciadora do desempenho escolar. Como também, consideram que os estudos quantitativos, tem mostrado de forma sinalizador e positiva entre a gestão e os indicadores utilizados para medir a qualidade da educação, usados pelo Governo Federal. Também destacam que os perfis dos gestores escolares, com um estilo voltado para o modelo de gestão democrática, são os que favorecem apresentam, desempenhos elevados nas escolas públicas.

Desta forma, partindo para lado científico dos estudos empíricos, buscamos entender através desta pesquisa, com estudos comparativos entre as escolas municipais situadas na microrregião do Médio Mearim e após considerações percebeu-se que através dos questionários quantitativos, não teríamos respostas com maior ênfase nas especificidades das relações das escolas com as formas de empreender a gestão e assim foram utilizadas questões abertas utilizando a forma qualitativa para buscar maior entendimento sobre o contexto dos objetivos da pesquisa.

O fato é, se a literatura afirma que a gestão escolar, moldada a um modelo específicos ou modelos de gestão, interferem nos resultados dos processos educativos. Ao buscarmos a compreensão e as especificidades das escolas da região com seus resultados do IDEB e aos modelos de gestão utilizados, poderíamos avaliar a sinergia e os pontos contrastantes dos resultados de qualidade. O fato é, ao direcionar os caminhos de partida da pesquisa com a hipótese principal de que os resultados negativos dos números do Ideb, com a qualidade de ensino, estariam associados pelas formas diferenciadas de modelos de gestão, onde estão envolvidas em dimensões e manifestações diversas. Caberia, desta forma, buscar uma análise mais aprofundada sobre as características e seus aspectos manifestados pelos diferentes processos modelados pela gestão.

Assim o objetivo deste trabalho investigativo é realizar um estudo buscando verificar e apontar quais as formas de gestão que estão direcionadas aos acertos da performance das escolas ou não, como também entender quais as ferramentas de apoio são utilizadas para o processo da qualidade e, contudo, buscar o entendimento deste modelo de gestão com os elementos da cultura da escola com a relação à performance das mesmas.

Através das observações, entrevistas e documentos internos das instituições foram evidenciados em 90% das escolas pesquisadas, onde selecionamos através das amostras ligadas a nota do IDEB e utilizando assim valores de performance alto e baixos. Encontramos resultados opostos em diversos aspectos apresentados pelas manifestações de cultura de cada escola, e desta forma ligada à sua região ou município, este fato nos faz perceber que há uma grande possibilidade de ampliar a compreensão de tal fenômeno focalizados para futuros estudos que estão ligados a esta relação.

## **CAPÍTULO 9.**

### **LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO**

Finda esta caminhada, pensámos que seria importante uma reflexão sobre o trabalho de investigação elaborado. É sabido, que qualquer estudo, pode ser sempre revisto, acrescentado e ainda mais aprofundado e nesse sentido, achamos que seria plausível dar continuidade ao projeto, mas partindo de novas perspectivas:

#### **9.1 Introdução**

Após o recolhimento e realizado a análise dos dados usando técnicas científicas, onde mostrou deficiências nos questionamentos e considerações interrogativas, despontaram desta forma novas ideias e linhas e investigação com denotação diferentes, onde exige um maior aprofundamento, mas detalhado ao contexto do tema. Desta forma mostrou que a gestão escolar com seus métodos atendendo sua dimensão precisa ser revista urgente. Pois o que apresentamos nessa dissertação é afirmação que é possível avançar nessa discussão em prol de encontrar modelos e ferramentas de gestão escolar de forma efetiva nos seus resultados.

Entendemos que através dos dados, da bibliografia e observações, que existem práticas administrativas e pedagógicas de muita importância nas escolas da pesquisa, mas, no entanto, foram mostrados a inexistência de um modelo prático. Com isso cabe aqui buscar novas fundamentações e abranger a linha de investigação para encontrar um modelo ou método de gestão que possa transmitir aos seus gestores respostas com soluções efetivas para as questões escolar voltadas para as suas dimensões.

Conforme comenta Romero (apud CASTRO), onde diz que:

“Para melhorar é necessário tanto inovar como conservar; a sabedoria consiste em saber definir o que vamos mudar e o que vamos conservar, porque a melhoria não se opera por demolição senão mediante processos de reconstrução do existente”. (Romero apud Castro, 2010, p. 131).

O auto comenta que o modelo de gestão escolar a ser proposto, deve apresentar uma concepção de conceitos e melhores práticas consagradas em gestão e assim fazer aplicar na realidade da escola. Com objetivos de construir melhorias nas metodologias do dia-dia da equipe gestora ou do próprio gestor.

## **9.2 Linha futura de pesquisa**

É importante fazer entender que essa pesquisa foi voltada na sua maior parte para a investigação qualitativa onde fundamentou a dissertação aqui proposto, mas ainda sim precisa a mesma ser avaliada de forma, mas cuidadosa. Pois nossas conclusões foram ligadas as escolas do nível médio com bons resultados no IDEB e também somente uma escola com baixo resultado. Com isso não podemos generalizar nossas conclusões para toda a Região do Médio Mearim, apesar que Carnoy (2009) diz que não é permitido fazer um estudo sobre as questões de gestão em escolas que não apresentam bons resultado. O fato é, os autores estudados neste trabalho, apresentam teses consistentes a respeito da gestão educacional como um todo e são categóricos quando comentam sobre a importância do mesmo para a qualidade da educação, mas o que se encontrou como resultado final do questionamento desta pesquisa, que hoje não há uma concordância a respeito de um modelo que sirva de referência para a gestão escolar para acompanhar o sistema democrático exigido pela lei brasileira.

## **8.2 Linha de pesquisas futuras**

Desta forma podemos apresentar novas linhas de pesquisa voltadas para:

### ***8.2.1 Linha 1 - Políticas de gestão educacionais internacional***

**Ementa:** Perspectivas de análise sobre a gestão escolar internacional. Políticas e práticas de modelos de gestão escolar internacional. Políticas de gestão escolar comparativa entre Brasil e Portugal.

### ***8.2.2 Linha 2 – Estudos Culturais da Educação***

**Ementa:** Fundamentos dos estudos culturais da educação e suas interfaces nos processos culturais com a gestão escolar. Método integrado entre a gestão escolar e a diversidade e diferença cultural.

### ***8.2.3 Linha 3 Formação e Gestão em Processos Educativos***

**Ementa:** Políticas públicas e educação: aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais. Aspectos teórico-práticos de formação para a prática de um modelo de gestão voltada a processos educativos, escolares e não escolares. Currículo, saberes e práticas pedagógicas.

## Conclusões

Para buscarmos entender a lógica desta pesquisa é necessário cogitar que a premissa inicial do estudo investigativo era buscar a compreensão de que a qualidade das escolas (notas elevadas no ENEM) estava ligada a um “modelo” de gestão adotado pela escola com o apoio das “ferramentas” gerenciais. Onde buscamos através dos três municípios com as quatro escolas escolhidas através de suas performances para a Microrregião do Médio Mearim, apresentadas pelos bons resultados e piores resultados.

Com objetivo principal deste trabalho dissertativo é buscar a identificação de qual o quais modelos de gestão e ferramenta de apoio das escolas são utilizadas para obter os bons resultados na aprendizagem dos alunos. E desta forma as escolas escolhidas para a pesquisa se encaixaram para o perfil desejado, pois foram as mais destacadas pelas notas do IDEB na região do estudo. Entretanto, ao depararmos com os resultados da pesquisa, onde não existi um padrão único de modelo de gestão escolar identificado de forma correta em conformidades as diretrizes de implantação, deixaremos desta forma neste trabalho, nossa contribuição com uma proposta de melhoria na busca dos bons resultados, buscando sua aplicação de implementação através da criação de um sistema de gestão voltado para a sinergia das experiências adotadas pelas escolas que proporcionaram os bons resultados.

Também para responder um item do objetivo específico onde buscamos através das discussões bibliográficas o entendimento efetivo sobre a gestão escolar e a qualidade do ensino. Entendemos que com os textos dissertativos nas argumentações dos autores, chegamos no entendimento básico, pois entendemos que essa discussão não se esgota somente com estes pontos afirmados pelos autores estudados, pois é grande os números de autores que possuem outras interpretações e por isso cabe uma continuação para novos trabalhos acadêmicos para este contexto.

Desta forma partimos para a hipótese principal de que o método de gestão utilizado pela escola tem uma ligação direta com a qualidade da educação. Percebemos através dos questionários e observações no cotidiano das escolas, que o papel do diretor tem uma importância fundamental na forma de fazer a gestão funcionar de forma efetiva. É fato constatado que o sistema de educação do Brasil, mostra-se ainda com elevada deficiência em sua forma estruturante, principalmente na região do Nordeste, onde as precariedades de modo geral dos municípios estão em sinergia com os resultados de sua educação. Entretanto queremos deixar neste trabalho, como ponto de atenção! O resultado do principal

questionamento investigatório, onde buscamos entender qual seria o modelo de gestão escolar que proporcionou as escolas da região do Médio Mearim a terem alcançados seus bons resultados no IDEB. Assim chegamos ao resultado que “não” possuem padronizações nos seus métodos, utilizam várias práticas nas diversas dimensões da gestão escolar, voltadas ao controle administrativos e pedagógicos bem específicos, conhecidos e praticados nas organizações empresariais. No entanto a falta de conhecimento sobre a gestão e seus modelos praticados, são uma realidade condizente com os resultados do IDEB na região. Há, portanto, uma grande possibilidade de buscar o conhecimento distribuídos pelas escolas e criar um sistema de gestão voltado para as melhores práticas e que sejam comuns para todos na busca de obter a verdadeira qualidade.

Podemos destacar através da pesquisa como um todo, que a qualidade do ensino pode ser determinada, através de uma última análise de entendimentos, onde o bom desempenho dos alunos de uma instituição está diretamente ligado a esta qualidade, mas não só por isso! Podemos afirmar neste momento que através de um ambiente de ensino e aprendizagem, onde os recursos modernos com as atividades extraclasse, o corpo docente com um grau de qualificação bem acima da média e atuantes, como também gestores com seus processos organizados que traduzem eficiência, e também funcionários altamente comprometidos é um diferencial, que impacta diretamente na qualidade do ensino de qualquer escola, estamos falando desde o ensino básico ao superior. Vimos pelas pesquisas que não bastam apenas estes elementos, isto é, os recursos precisam ser muito bem utilizados pelos sujeitos. Ou seja, uma boa gestão na escola com utilização de métodos e ferramentas de apoio a esta gestão é fundamental para solidificar a base e dá a direção ao ensino de qualidade.

É bem verdade que a escola já foi uma instituição fechada, onde seus gestores, procuravam repassar suas regras rígidas de ensinamentos e convivência aos alunos. Hoje estamos diante da plena era do conhecimento, e a integração das formas e ferramentas da gestão, estão sempre alinhado ao sucesso dos indicadores das instituições escolares. Desta forma temos o conhecimento cada vez, mas conectado na direção das tecnologias, e mostra-se como uma ferramenta de apoio de grande importância na busca da eficiência dos resultados da educação. Estamos diante de uma integração de elementos essenciais para lidar com a enorme gama de informações que dispomos no dia-dia para lidar com a gestão da escola.

Diante dos resultados da pesquisa, onde os sujeitos pesquisados foram categóricos em suas respostas, quanto a principal ferramenta de apoio a gestão, está direcionada para as tecnologias. E com isso, traz com ela os novos desafios para a gestão educacional, exigindo



preparo de todos os envolvidos na escola, pois será necessário que o método de gestão a ser utilizado para a “nova escola”, seja moldado pelo um planejamento estratégico, para que todos os processos sejam alinhados com esta ferramenta. Assim entendemos que em termos também da gestão do ensino é importante buscar ferramentas de apoio, como as plataformas modernas que integram todo o gerenciamento da escola, onde são centralizadas as informações e as respostas são ágeis para a tomada de decisão da equipe gestora.

O fato é que a qualidade do ensino está, mas voltada hoje para a velocidades das respostas para atender os desafios contidos na dimensão da gestão escolar. Onde aquela noção de pensamento antigo que mostrava que o desempenho dos alunos necessitava colocar em prática o indicador de boa ou não, já não faz mais sentido nessa época, pois as ferramentas de apoio a gestão escolar se tornaram dinâmicas. Neste sentido é fato que o mercado destas ferramentas tecnológicas já buscou fazer a centralização das informações de toda a instituição, onde diversos recursos são constituídos nos softwares para utilizar a grande massa de dados que são gerados pelos diferentes atores envolvidos na gestão escolar é peça fundamental para alcançar a qualidade na gestão e desta forma conquistar a qualidade de ensino, tão sonhada pelos gestores.

Por último gostaríamos de tratar um assunto pertinente para esse trabalho, muitas discussões foram abordadas sobre a administração da escola, principalmente na pessoa do diretor, pois a uma gama de análise bibliográfica sobre a gestão democrática ou método de gestão democrático tão comentado pelos pesquisados diz que este modelo só é eficiente com uma atuação organizada pelo gestor. É bem verdade que a maioria dos referenciais que foram utilizados nesta dissertação, defendem que o processo de gestão, seja de forma democrática, isto é que permitem a possibilidade que outros envolvidos na escola participem das suas decisões. Entretanto cabe-nos aqui uma pergunta pertinente, que modelo de gestão deve ser adotado para ser democrático? É o modelo da autocracia, da democracia ou então participativa, todos dão uma ideia de como deve exercer o papel da liderança educacional, mas o que foi observado na pesquisa, nenhum deles possuem conhecimento necessário sobre a gestão escolar, impossibilitando verdadeiramente introduzir um sistema de gestão escolar ligado à sua cultura de forma plena.

Deste modo cabe um questionamento final para iniciar um trabalho de TESE de doutorado futuro e assim questiono-me se nas escolas pesquisadas situadas na Microrregião do Médio Mearim, que foram escolhidas por terem os melhores resultados no IDEB de 2017 no Brasil, e com tudo não apresentam um modelo representativo da gestão único. Assim nos

perguntamos qual o modelo ou sistema de gestão e suas ferramentas de apoio que devem ser propostos para uma efetiva qualidade no ensino nesta região?

Christian Laval e outros formadores de opinião da área da educação, afirmam de forma categórica que a escola não pode ser confundida por uma empresa. Não critico tal pensamento, pois também venho a concordar que seus objetivos não devem e não podem ser confundidos pela linha de produção de uma organização empresarial. Mas como gestora a mais de quinze anos ligada à educação, devo o acreditar que as boas práticas devem ser conhecidas por toda equipe gestora da escola e adotadas, principalmente quando retratam melhores resultados. Desta forma, se observamos que as características da realidade educacional atual estão urgentes precisando de melhorias e cabe nós pesquisadores buscar conhecer e adotar modelos de gestão reconhecidos até mesmo a nível internacional que estão sendo adotados de forma positiva, especialmente quando percebemos uma grande necessidade de novos paradigmas na busca dos melhores resultados.

## Referências Bibliográficas

- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. Gestão na Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000
- BRASIL. Plano Nacional da Educação. Brasília, Congresso Nacional, 2000.
- BRASIL, MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.9394/1996
- BRYAN, Newton Antônio Paciulli. Educação, trabalho e tecnologia. Tese de doutorado apresentada na Universidade Estadual de Campinas. 1992. Disponível em:<<http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000050738>>. Acesso em maio 2019.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistema de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996. 183p.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. dá S. (orgs.). Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. p. 147-176. São Paulo: Ed. Cortez, 1993
- CAVALIERE, Ana Maria. Escolas de tempo integral: uma ideia forte, uma experiência frágil. In: CAVALIERE, A. M.; COELHO, L. M. Educação brasileira em tempo integral. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CUNHA, Marcus Vinícius. John Dewey. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. [DOI: /10.2966/scrip.030206.170].
- CASTRO, Marta Luz Sisson de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexo sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 71 - 87, fev./jun., 2009.
- CATELLI, Armando. Anotações de aula da disciplina Analise de Custos. Curso de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1977.
- CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Heitor; PROENÇA, Adriano. Uma investigação do uso de modelos de referência para a construção de modelos de gestão. Anais XXVIII, ENEGEP, Rio de Janeiro, 2010
- CANDIDO, Antônio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Marialice M. Educação e Sociedade. 6. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1971.
- CHERVEL, André. L’histoire des disciplines scolaires. Paris: Histoire de L’educacion, n. 38, 1988, p. 59-119.
- DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus, 1982.

- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão e Organização escolar. IESDE Brasil, 2008.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - (FNQ, 2014)
- FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009
- FALCONI, Vicente, Gerenciamento pelas Diretrizes, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios de Excelência 2010: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2010.
- FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza S.; OLIVEIRA, João F. (Orgs.). Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate. Goiânia: Editora da UCG, 2002
- FLEURY, M. T. L., O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M., Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- Governo do Estado do Maranhão (2007), IBGE (2001), Mapa Rodoviário do Maranhão (2006)
- GVIRTZ, Silvina. Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica, 2007.
- KNAUTH, Maristela Riva. A trajetória da qualidade total na educação do Rio Grande do Sul – Considerações preliminares: 1993 a 1995. Gestão da escola básica. In: Cadernos CEDAE. Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 80-87, 1997
- 2018 **QEdú Dados do Ideb 2017**: Use dados. Transforme a educação. Disponível em: <[www.qedu.org.br](http://www.qedu.org.br) / site, acesso em novembro de 2018.
- LIBÂNEO, J. C. Educação escolar, políticas, estruturas e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005, 32 p.
- LOXOSCELES. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2017. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Loxosceles>>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- LEFEHL, N.A.S.; BARROS, A.J.P. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis/RJ: Vozes, 1991
- MINAYO, M.C.S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001
- MARTINS, José de S. Exclusão social e a nova desigualdade. São Paulo: Paulus, 1997.
- MORGAN, G., Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.
- NÓVOA, A. Notas sobre formação (contínua) de professores. [S.l: s.ed.], 1995. (Mimeografado).
- NOGUEIRA, Maria Alice; ABREU, Ramon C. Escola pública e famílias populares: uma relação dissonante. Educação em Revista, Belo Horizonte, n. 39, p. 41-60, 1994.
- OECD. Organisation for Economic Cooperation and Development. Technology and economy: the key relationships, Paris: OECD, 1992.
- ROSA, C. W.; PEREZ, C. A. S.; DRUM, C. Ensino de física nas séries iniciais: concepções da prática docente. Investigações em Ensino de Ciências, v. 12, n. 3, p.357- 368, 2007.
- ROSA, José Paulo da. A qualidade do gestor da escola de qualidade. In: Competência: Revista da Educação Superior do Senac-RS. Porto Alegre, v. 1, n. 1, dez. 2008. Porto Alegre: Pallotti, 2008<sup>a</sup>.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2002.
- SANDER, Benno. Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: Autores Associados, 1995
- SANTANA, Flávia Feitosa. A dinâmica da aplicação do termo qualidade na educação superior brasileira. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 8. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SCHWARTZMAN. Ciência e Tecnologia no Brasil: uma nova política para um mundo global. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARO, V.H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. (Org.). A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PREEDY, Margaret. et al. Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- PERÉZ-GOMÉZ, A. I. A Cultura Escolar na sociedade neoliberal. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

- PAGLIUSO, T. Antônio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. Gestão organizacional. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Pierson, Paul. 2008. "Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political Processes." *Studies in American Political Development* 14: 72-92.
- QUINN, R.; RORBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.
- VIEIRA, Alexandre. Qualidade da Educação no Brasil. In: ARTIGONAL Diretório de Artigos Gratuitos. São Paulo: UNIFESP, 2007. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/qualidade-da-educacao-no-brasil-730317.html>>. Acesso em: 04 nov. 2018.
- INEP. IDEB 2017. Projeções para o Brasil. Brasília: MEC/INEP, 2017 a. Disponível em> [www.ideb.inep.gov.br](http://www.ideb.inep.gov.br) / site, acesso em maio de 2019.
- SOARES, José Francisco; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Desigualdades raciais no sistema brasileiro de educação básica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 147-165, 2009.

## Apêndice A

### Modelo de Roteiro de Entrevista – Direção da Escola

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
<b>DIREÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA</b>

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convénio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS
<p><b>1. Dados pessoais e profissionais</b></p> <p>Nome: _____</p> <p style="text-align: center;">Faixa etária:</p> <p style="text-align: center;">Até 20 anos (    ); Entre 21 e 25 anos (    ); Entre 26 e 30 (    ); Entre 31 e 40 anos (    );</p> <p style="text-align: center;">Entre 41 e 50 (    ) e Acima de 50 anos (    )</p> <p>Curso de graduação na área de: _____</p> <p>Curso de Pós-Graduação na área de: _____</p> <p>Função anterior. _____</p> <p>Qual função desempenha na escola? _____</p> <p>Há quanto tempo exerce essa função? _____</p> <p>Há quanto tempo atua na escola? _____</p> <p>Que função exerceu antes? _____</p>

### COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR

2. Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão da escola? Se "sim", de que forma ele é seguido?
3. A legislação da rede municipal do município e a LDB/1996 determinam a gestão democrática na educação do Município. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza seu próprio modelo?

4. De que forma foi constituído o Conselho Escolar?
5. Quais são os segmentos representados no Conselho Escolar (Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal)?
6. Com que frequência o Conselho Escolar (Deliberativo e Fiscal) se reúne para decidir sobre as questões de interesse da escola?
7. Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos Conselhos?
8. Nas reuniões do Conselho, como os membros chegam a um acordo?
9. De que forma o Conselho Escolar vem auxiliando a direção da escola?
10. Como a escola se relaciona com a comunidade local?
11. Que estratégias a escola usa para estreitar esta relação?
12. Como se dá a relação entre o Conselho escolar e a direção da escola?
13. Como a Secretaria de Educação do município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola?
14. Se oferecem, estas orientações auxiliam a prática da equipe gestora?
15. Quem elaborou o Projeto Político Pedagógico da Escola? Ele está implementado? Quais controles são usados para acompanhar seus resultados?
16. De que maneira o PPP auxilia na condução das atividades pedagógicas da escola?
17. Com relação ao apoio para as atividades de ensino, como é feito o acompanhamento pedagógico da escola? Como acontece o apoio aos professores?
18. Quando a escola tem recurso a ser gasto, como ocorrem os processos de decisão sobre o destino destes recursos financeiros? Quais ferramentas de controle para sua gestão?
19. Como foi elaborado o regimento escolar? De que maneira este regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola?
20. Quais as formas que você usa para fazer a distribuição das responsabilidades dos serviços da escola, considerando cada setor?
21. Os funcionários da escola, possuem metas ou prazos para desenvolverem suas atividades?
22. A gestão da escola gerencia seu pessoal na cultura de “trabalho em equipe” e ações motivacionais? O Clima organizacional é acompanhado? Como?
23. A Gestão da escola desenvolve suas ações com planejamento anual? Se “não” como é realizado?
24. A escolas possuem controles acadêmicos e indicadores? Quais exemplos?
25. Em sua opinião, o que tem de diferente (o que se modificou) na gestão desta escola desde que você assumiu essa função?

## **ASPECTOS RELACIONADOS A CULTURA DA ESCOLA**

1. Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?
2. Há cooperação entre os atores na realização das tarefas na escola (participação partilhada em trabalhos)?
3. Você considera que os funcionários e professores desta escola trabalham satisfeitos com as suas tarefas? Se existem problemas sobre isto, porque?
4. Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e zelo pela escola? Comente.
5. O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?



**RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE**

1. Esta escola teve um IDEB X, em 2017. Quais práticas nesta instituição você considera ter influenciado neste resultado do IDEB? (A que você atribui este resultado).
2. A gestão da escola contribuiu para a obtenção deste resultado do IDEB? De que maneira?
3. Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?

**Apêndice B**  
**Modelo de Roteiro de Entrevista – Coordenação Pedagógica**

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
<b>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA PESQUISADA</b>

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

<b>CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS</b>
<p><b>1. Dados pessoais e profissionais</b></p> <p>Nome: _____</p> <p style="text-align: center;">Faixa etária:</p> <p style="text-align: center;">Até 20 anos (    ); Entre 21 e 25 anos (    ); Entre 26 e 30 (    ); Entre 31 e 40 anos (    );  Entre 41 e 50 (    ) e Acima de 50 anos (    )</p> <p>Curso de graduação na área de: _____</p> <p>Curso de Pós-Graduação na área de: _____</p> <p>Função anterior. _____</p> <p>Qual função desempenha na escola? _____</p> <p>Há quanto tempo exerce essa função? _____</p> <p>Há quanto tempo atua na escola? _____</p> <p>Que função exerceu antes? _____</p>

**A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO**

2. Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você).
  
3. Como você considera a contribuição do seu trabalho de coordenador para o sucesso da aprendizagem dos alunos?

4. Como você considera o nível de colaboração dos professores no planejamento e na execução das tarefas pedagógicas?
5. Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os professores e alunos?
6. Para você desenvolver suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas?
7. Como é feita o planejamento pedagógico da escola? De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas?
8. Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente:
9. Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho?
10. Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?
11. Como você considera o exercício de liderança e controle da direção?
12. Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)? Que providencias a direção toma quando existem problemas dessa natureza?
13. Você é membro do Conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola? Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?
14. Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP? De que forma?
15. Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?
16. De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?
17. O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?

**RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE**

1. Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?
2. Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado?
3. Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?

## Apêndice C

### Modelo de Roteiro de Entrevista – Professores

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA PROFESSORES DA ESCOLA PESQUISADA

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

#### CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS

##### 1. Dados pessoais e profissionais

Nome: \_\_\_\_\_

Faixa etária:

Até 20 anos (    ); Entre 21 e 25 anos (    ); Entre 26 e 30 (    ); Entre 31 e 40 anos (    );

Entre 41 e 50 (    ) e Acima de 50 anos (    )

Curso de graduação na área de: \_\_\_\_\_

Curso de Pós-Graduação na área de: \_\_\_\_\_

Função anterior. \_\_\_\_\_

Qual função desempenha na escola? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo exerce essa função? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo atua na escola? \_\_\_\_\_

Que função exerceu antes? \_\_\_\_\_

#### A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO

2. Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem pra você).
3. Como você considera a contribuição do seu trabalho docente para o sucesso da aprendizagem dos alunos?
4. Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os alunos?
5. Para você desenvolver suas atividades em sala quais pessoas e setores você precisa se relacionar? De que forma esta articulação facilita o seu trabalho?
6. Como é feita o planejamento pedagógico da escola? De que forma a direção/coordenação

- orienta e acompanha as atividades pedagógicas?
7. Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente:
  8. Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho? Comente:
  9. Como você considera o clima de trabalho nesta escola? Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?
  10. Como você considera a forma como a diretora conduz a escola?
  11. Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)?
  12. Que providências a direção toma quando existem problemas dessa natureza?
  13. Você é membro do Conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola?
  14. Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?
  15. Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP? De que forma?
  16. 15) Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?
  17. De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?
  18. O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?

## **RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES QUALIDADE**

1. Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?
2. Esta escola teve um Ideb X, em 2017, a que você atribui este resultado?
3. Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?

## Apêndice D

### Modelo de Termo de Consentimento



**Instituto de Educação Superior**  
**Mestrado em Ciências da Educação**  
**Supervisão Pedagógica**

### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação na área de Supervisão Pedagógica de convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no processo da Gestão Escolar, mais especificamente na escola\_\_\_\_\_de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se: Investigar os procedimentos da gestão escolar de qualidade, adotados para implementação nas instituições públicas na Microrregião do Médio Mearim do Estado do Maranhão, Brasil que obtêm bons resultados na aprendizagem dos alunos, conforme previsto na legislação municipal e em documentos orientadores do sistema de ensino.

Para este fim, os intervenientes (gestores e professores) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários, com entrevistas abertas e diretas. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador responsáveis por esta pesquisa é o **Professor Doutorando Marcos Sergio Borges** do Instituto ILUSES e sua equipe de investigação, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, através dos telefones 98 99132-1349 co-orientador, professor Marcos Borges ou por e-mail: marcos.borges@iluses.com.br,

ou pelo telefone (+55) 98210-0404 ou e-mail: karymaia@hotmail.com do mestrando pesquisadora **Kariadine de Maria Nascimento Pachêco Maia**. Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu autorizo a utilização dos meus dados, informações e imagens enquanto Participante da pesquisa.

Eu \_\_\_\_\_ autorizo a recolha, registo, tratamento e análise de minhas respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

**Nome Completo do**

**Participante:** \_\_\_\_\_

**Fone/Contato:** \_\_\_\_\_

São Luís - MA, Brasil, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019

\_\_\_\_\_  
**Pesquisador**  
**Kariadine de Maria Nascimento Pachêco Maia**  
MESTRANDO

\_\_\_\_\_  
**CO-Orientador**  
Marcos Sergio Souza Borges  
ILUSES